

LUIZ LAERTES DE FREITAS

**INFLUÊNCIAS DA IMPLEMENTAÇÃO DE UMA GESTÃO
ESTRATÉGICA NO COMPROMETIMENTO DOS
EMPREGADOS EM ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Psicologia pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia do Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos Zanelli

Florianópolis
2014

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Freitas, Luiz Laertes de

Influências da implementação de uma gestão estratégica
no comprometimento dos empregados em organizações do
terceiro setor / Luiz Laertes de Freitas ; orientador,
José Carlos Zanelli - Florianópolis, SC, 2014.
215 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa
de Pós-Graduação em Psicologia.

Inclui referências

1. Psicologia. 2. Comprometimento organizacional. 3.
Processos estratégicos. 4. Organizações do Terceiro Setor.
I. Zanelli, José Carlos. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. III.
Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

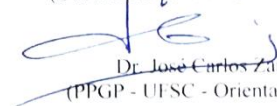
Luiz Laertes de Freitas

*Influências da Implementação de uma Gestão Estratégica no
Comprometimento dos Empregados em Organizações do Terceiro
Setor*

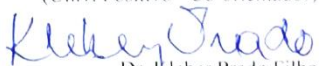
Tese aprovada como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Psicologia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Centro de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Santa Catarina.

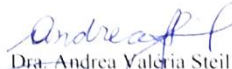
Florianópolis, 29 de julho de 2014.


Dra. Carmen Gentina Ojeda Ocampo Moré
(Coordenadora - PPGI/UFSC)


Dr. José Carlos Zanelli
(PPGP - UFSC - Orientador)

Dr. Helder Lima Gusso
(Univ. Positivo - Co-orientador)


Dr. Kleber Prado Filho
(PPGP - UFSC - Examinador)


Dra. Andrea Valéria Steil
(PPGP - UFSC - Examinadora)


Dr. Rudney da Silva
(PPGCMH - UFSC - Examinador)


Dr. Ariston Azevedo Mendes
(PPGA - UFRGS - Examinador)

Dr. Iúri Novaes Luna
(PPGP - UFSC - Suplente)

Dra. Andreia Costa Tostes
(Esc. Saúde Pública - SESSC - Suplente)

Dedico a Deus pelo dom da vida.

AGRADECIMENTO

À minha mãe Mercedes Mendes de Freitas e ao meu pai Jocyl Ferreira de Freitas “*in memoriam*”, pelo exemplo de vida e pela educação que me proporcionaram a aprender a conviver com respeito e humildade na construção da formação humana.

À minha esposa Ana Carla S. de Freitas e meu filho Luís Guilherme de Freitas, pela compreensão do tempo ausente.

Ao meu orientador professor Dr. José Carlos Zanelli, pela amizade, solidariedade e pelas suas contribuições no compartilhamento de seus conhecimentos como ilustre pesquisador.

Aos colegas de turma do PPGP, pelo convívio e experiências compartilhadas.

Aos professores do PPGP, Dra. Suzana Tolfo e Dr. Narbal Silva, pela atenção durante o curso.

Às organizações A, B e C na pessoa de seus diretores e empregados que colaboraram para a realização desse trabalho.

À Universidade Estadual de Ponta Grossa, principalmente aos colegas do Departamento de Administração, pela concessão da licença para a realização do curso.

À Andréia Tostes, pela gentileza e fidalguia com que nos recepcionava.

Ao professor e Doutor Helder Gusso, pelo seu companheirismo, dedicação, sensatez e espírito profissional no trabalho de co-orientação.

Aos professores Tadeu Lunardi e Airton Kist, pelas contribuições nos cálculos estatísticos.

RESUMO

Em meio às transformações ocorridas nas organizações, a presente pesquisa foi realizada em três Organizações do Terceiro Setor (OTS). As OTS escolhidas mantêm parceria com o poder público no cumprimento de política pública em consonância com os ditames da legislação vigente na prestação de serviços socioassistenciais que abrangem desde crianças a idosos em situação de vulnerabilidade e risco social. Nas OTS pesquisadas, as organizações atendem crianças em contraturno, no abrigo, na educação de deficientes, desde a Educação Infantil até a Educação de Jovens e adultos e no acolhimento de idosos em Instituições de Longa Permanência. O estudo teve como finalidade detectar influências da implementação de uma gestão estratégica no comprometimento organizacional dos empregados nas OTS. Para a realização da pesquisa foram utilizados procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos. Como instrumento de levantamento de dados foi utilizado um questionário com 18 itens sobre comprometimento afetivo, 15 itens sobre comprometimento calculativo e 7 itens sobre o comprometimento normativo com a aplicação de escalas, conforme Siqueira (2008). Para os procedimentos de análise estatística recorreu-se à avaliação de consistência de Alpha de Crombach e foi utilizado o Programa Wolfram Mathematica para verificar o nível de significância estatística. Pelas análises quantitativas, as alterações ocorreram somente na Organização B, nos componentes calculativo e normativo, reforçando a crença de que os empregados não teriam perdas se deixassem a organização e, tampouco, realizariam as atividades por obrigação. Essas constatações foram possíveis com a comparação dos resultados dos questionários aplicados na fase Pré, ou seja, no início dos trabalhos, e na fase Pós, na conclusão da implementação do processo estratégico. Para o aprofundamento das questões quantitativas foram realizadas análises qualitativas por meio de entrevistas abertas em que, pela análise de conteúdo, os empregados manifestaram suas expectativas e suas contribuições no aprimoramento das atividades, na elaboração de propostas e na execução de ações. Dessa maneira os empregados tiveram a oportunidade de participar criticamente na construção de práticas que valorizaram sobremaneira o potencial e a capacidade dos participantes nas OTS pesquisadas com o firme propósito de alcançarem os objetivos pessoais e organizacionais.

Palavras-chave: Comprometimento organizacional. Processos estratégicos. Organizações do Terceiro Setor.

ABSTRACT

Amidst the transformations occurred in the organizations, the present research was accomplished in three Third Sector Organizations (TSO). The TSOs chosen hold close relation with the public sector in compliance with public policies, concordant with the ordains from the current legislation in the rendition of assistencialism in social services, comprehending children and elderlies in social vulnerability situation. In the researched TSOs, the organizations assist children during the second shift, housing and educating people with disabilities, since child education to adult learning, in conjunction with lodging the elderly in long-term care institutions. The study aims at detecting influences in the implementation of a strategic management in relation to the employees' compromise in TSOs. With regard to the accomplishment of this research, quantitative and qualitative methodological procedures were taken into account. As a data collection tool, a questionnaire was used comprehending 18 items on affective commitment, 15 items on calculative commitment and 7 items on normative commitment with scales application, in consonance with Siqueira (2008). For the statistical analysis procedure, the Crombach's Alpha reliability estimate was utilized, in addition to *Wolfram Mathematica* in order to verify the level of statistical significance. According to the quantitative analysis, the alteration occurred uniquely in B organization, in the calculative and normative components, reinforcing the belief that the employees would not have any losses in case of leaving the organization and similarly would merely execute tasks under obligation. These findings were possible with the comparison of the results from the questionnaires applied in the Pre-phase, or that is, at the beginning of the tasks, as well as in the Post-phase, in the aftermath of the implementation of the strategic process. For the deepening of the quantitative questioning, qualitative analyses through open interviews were utilized considering the content analysis, employees manifested their expectations and contributions in the development of the activities, proposal formulation and in the execution of the actions. Thus, the employees had the opportunity to participate critically in the construction of practices that greatly value the potential and capability of the participants in the researched TSOs, with a firm commitment to reach the personal and organizational objectives.

Key-words: Organizational commitment. Strategic processes. Third Sector Organizations.

RÉSUMÉ

Au milieu des transformations qui se sont passées cette étude a été réalisée dans trois Organisations du Secteur Tertiaire (OTS). Les OTS choisies maintiennent du partenariat avec le pouvoir public dans l'accomplissement de politique publique en accord avec les préceptes de la législation en vigueur dans la prestation de services d'assistance sociale qui couvre des enfants et des personnes âgées en situation de vulnérabilité en risque social. Dans les OTS recherchées les organisations tiennent compte des enfants après l'école, dans l'accueil, dans l'Éducation des handicapés, dès l'Éducation Infantile jusqu'à l'Éducation d'Adultes et dans l'accueil des personnes âgées dans des Institutions de Longue Permanence. L'étude a eu comme but détecter des influences de la mise en oeuvre d'une gestion stratégique dans l'engagement des employés dans les OTS. Pour la réalisation de la recherche ont été utilisées des procédures méthodologiques quantitatives et qualitatives. Comme l'outil de collecte des données a été utilisé un questionnaire avec 18 items sur l'engagement affectif, 15 items sur l'engagement calculatoire et 7 items sur l'engagement normatif avec l'application d'échelles selon Siqueira (2008). Pour les procédures d'analyse statistique on a recouru à l'évaluation de consistance d'Alpha de Crombach a été utilisé le Programme Wolfram Mathématique pour vérifier le niveau d'importance statistique. Pour les analyses quantitatives les alterations se sont passées seulement dans l'organisation B, dans les composants calculatifs et normatifs en renforçant la croyance dont les employés n'auraient pas de pertes si laissaient l'organisation et non plus réaliseraient les activités par l'obligation. Ces constatations ont été possibles grâce à la comparaison des résultats des questionnaires appliqués sur la phase Pré, ou soit, au début des travaux et sur la phase Pós dans la conclusion de la mise en oeuvre de la procédure stratégique. Pour l'approfondissement des questions quantitatives ont été utilisées des analyses qualitatives par le moyen d'interviews ouvertes et que par l'analyse de contenu les employés ont manifesté leurs expectatives et leurs contributions dans le perfectionnement des activités, dans l'élaboration de propositions et dans l'accomplissement d'actions. De cette manière les employés ont eu l'opportunité de participer de manière critique dans la construction des pratiques qui ont mises grandement en valeur le potentiel et la capacité des participants dans les OTS recherchées avec la volonté affichée d'atteindre les objectifs personnels et organisationnels.

Mots clés: Engagement organisationnel. Procédures stratégiques et organisations du secteur tertiaire .

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Valores de significância da Organização A	89
Figura 2 – Valores de significância da Organização B	109
Figura 3 - Valores de significância da Organização C	133

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Organizações em número de funcionários e o serviço	65
Quadro 2 - Respondentes da Organização A.....	71
Quadro 3 - Respondentes da Organização B.....	72
Quadro 4 - Respondentes da Organização C.....	73
Quadro 5 - Análise das categorias da organização A	80
Quadro 6 - Análise das categorias da organização B	81
Quadro 7 - Análise das categorias da organização C	82
Quadro 8 - Descrição dos participantes por Faixa Etária	85
Quadro 9 - Descrição dos participantes de acordo com a Escolaridade	86
Quadro 10 - Descrição de participantes por Estado Civil	86
Quadro 11 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço	86
Quadro 12 - Descrição dos participantes por Gênero.....	87
Quadro 13 - Médias e desvios-Padrão da Organização A dos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo - ECOC-PS, Calculativo - ECOC-PI, Calculativo - ECOC-PR, Calculativo - ECOC-PP e Normativo-ECON	87
Quadro 14 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização A.....	88
Quadro 15 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o que significa o planejamento estratégico para a organização	90
Quadro 16 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento	92
Quadro 17 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento	94
Quadro 18 - Categorias formadas por fragmentos de relatos dos participantes sobre as dificuldades nas ações estratégicas	95
Quadro 19 - Categorias formadas por fragmentos de relatos dos participantes sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal ..	97
Quadro 20 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as facilidades para a realização das estratégias	98
Quadro 21 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o futuro do planejamento.....	99
Quadro 22 - Eixos, categorias e quantidades de destaques reveladas nas entrevistas.....	101
Quadro 23 - Categorias e quantidade de destaques relacionados ao comprometimento organizacional da Organização A	102
Quadro 24 - Número dos participantes da Organização B nas fases Pré e Pós.....	104

Quadro 25 - Descrição dos participantes da Organização B por Faixa Etária.....	105
Quadro 26 - Descrição dos participantes por Escolaridade.....	105
Quadro 27 - Descrição dos participantes por Estado Civil	106
Quadro 28 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço	106
Quadro 29 - Descrição dos participantes por Gênero	107
Quadro 30 - Médias e desvios-padrão da Organização B dos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo-ECOC-PS; Calculativo-ECOC-PI; Calculativo-ECOC-PR; Calculativo- ECOC-PP e Normativo-ECON.....	107
Quadro 31 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização B.....	108
Quadro 32 - Categorias formadas pelos relatos dos participantes sobre o significado do planejamento estratégico para a organização	110
Quadro 33 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento	111
Quadro 34 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento	113
Quadro 35 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as dificuldades do planejamento	116
Quadro 36 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as contribuições do planejamento	118
Quadro 37 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as facilidades do planejamento.....	121
Quadro 38 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes acerca do futuro do planejamento	123
Quadro 39 - Eixos, Categorias e quantidade de destaques revelados nas entrevistas	125
Quadro 40 - Categorias e quantidade de destaques relacionadas ao comprometimento organizacional da Organização B	126
Quadro 41 - Descrição dos participantes da Organização C nas fases Pré e Pós.....	128
Quadro 42 - Descrição dos participantes por Faixa Etária.....	129
Quadro 43 - Descrição dos participantes por Escolaridade.....	129
Quadro 44 - Descrição dos participantes por Estado Civil	129
Quadro 45 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço	130
Quadro 46 - Descrição dos participantes por Gênero	130
Quadro 47 - Médias e desvios padrão da Organização C dos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo-ECOC-OS, Calculativo-ECOC-PI, Calculativo-ECOC-PR, Calculativo-ECOC-PP e Normativo-ECON.....	131

Quadro 48 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização C.....	132
Quadro 49 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o que representa o planejamento na organização .	134
Quadro 50 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos empregados sobre as mudanças ocorridas com o planejamento.....	134
Quadro 51 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento	135
Quadro 52 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as dificuldades no processo de planejamento.....	136
Quadro 53 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as influências do planejamento no plano pessoal .	136
Quadro 54 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes acerca das facilidades no processo de planejamento.....	137
Quadro 55 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o futuro do planejamento.....	138
Quadro 56 - Eixos, categorias e quantidade de destaques relacionadas ao comprometimento organizacional na Organização C.....	139
Quadro 57 - Categorias e quantidade de destaques relacionados ao comprometimento organizacional da Organização C.....	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias em relação ao comprometimento organizacional	
.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
AVD	Atividades da Vida Diária
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BPC	Benefício de Prestação Continuada
CEBAS	Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social
CEBS	Comunidade Eclesial de Base
CEPAL	Comissão Especial para a América Latina
CNAS	Conselho Nacional de Assistência Social
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FUNDEP	Fundação de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ILPI	Instituição de Longa Permanência Para Idosos
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LOAS	Lei Orgânica de Assistência Social
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PNI	Política Nacional do Idoso
PNUD	Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas
RDC	Resolução da Diretoria Colegiada
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SUDECO	Superintendência de Desenvolvimento do Centro-Oeste
UNICEF	Fundo para Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	31
1.2	PROCESSOS ESTRATÉGICOS	41
1.3	ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR	52
2	MÉTODO	65
2.1	AMBIENTE	65
2.1.1	Caracterização da Organização A	66
2.1.2	Caracterização da Organização B.....	67
2.1.3	Caracterização da Organização C	69
2.2	PARTICIPANTES	70
2.2.1	Características dos Participantes da Organização A	70
2.2.2	Características dos Participantes da Organização B.....	71
2.2.3	Características dos Participantes da Organização C	72
2.3	INSTRUMENTOS	73
2.4	PROCEDIMENTOS.....	74
2.5	ANÁLISE DOS DADOS	79
3	ANÁLISES DOS DADOS QUANTITATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES A, B, C.....	85
3.1	CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO A	85
3.2	DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO A	87
3.3	ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO A	90
3.3.1	Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da organização A.....	90
3.3.2	Eixos, categorias e quantidade de destaques da organização A	100
3.3.3	Interpretação dos dados da Organização A	102
3.4	CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO B	104
3.5	DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO B	107
3.6	ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO B	110
3.6.1	Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da Organização B.....	110
3.6.2	Eixos, categorias e quantidades de destaques da Organização B	125

3.6.3	Interpretação dos dados da Organização B	126
3.7	CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO C	128
3.8	DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO C	130
3.9	ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO C	133
3.9.1	Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da Organização C	133
3.9.2	Eixos, categorias e quantidade de destaques da Organização C	139
3.9.3	Interpretação dos dados da Organização C	140
3.10	INTERPRETAÇÃO GERAL DOS DADOS DAS ORGANIZAÇÕES A, B, C	142
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	145
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
	REFERÊNCIAS	157
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	183
	APÊNDICE B - FORMULÁRIO PLANO DE AÇÃO	185
	PLANO DE AÇÃO	185
	APÊNDICE C - ATIVIDADES EXECUTADAS E SEUS TRABALHOS	187
	APÊNDICE D - PERGUNTAS QUE FORAM REALIZADAS NA ENTREVISTA	189
	ANEXO A - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO A	191
	ANEXO B - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO B	197
	ANEXO C - MODELO DE REGIMENTO INTERNO	203
	COMITÊ GESTOR	203
	ANEXO D - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO C	205
	ANEXO E - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA	211
	ANEXO F - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC	213
	ANEXO G - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO - ECON	215

1 INTRODUÇÃO

O contexto organizacional e do trabalho vive atualmente em constantes mudanças que alcançam também as Organizações Não Governamentais (ONGs). Para Falconer (1999) o terceiro setor, do qual as ONGs fazem parte, é considerado o elo da sociedade com o Estado na reivindicação de direitos e na participação e organização de grupos sociais marginalizados e é apontado o setor que congrega as organizações avaliadas como assistencialistas e, muitas vezes, geridas amadoristicamente em sua área de atuação. Em razão da complexidade das organizações do terceiro setor na composição de seu quadro de pessoal, que pode englobar voluntários, profissionais liberais e empregados cedidos por órgãos públicos, origina-se o questionamento sobre a relevância em empreender uma gestão que compreenda seus atores como participantes no processo de aprendizagem com visão crítica a qual implica considerar as opiniões, as atitudes, o modo de pensar e experiências de vida na valorização e construção de práticas com a finalidade de melhorar as atividades dos empregados no âmbito de trabalho (FREIRE, 1996).

As ONGs são grandes geradoras de oportunidades de trabalho, empregando em torno de 2,1 milhões de pessoas (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2010), o que leva a constatar a relevância de se realizarem estudos sobre os processos de gestão que considerem as potencialidades dos seus funcionários e que as Organizações do Terceiro Setor (OTS) oportunizem políticas de gestão que valorizem os seus empregados. Falconer (1999) destaca que os processos gerenciais nas OTS tendem a pautar-se pela informalidade, pela ausência de sistematização, e a atenção às pessoas integradas às políticas organizacionais é pífia e, conforme argumenta Salvatore (2004), as Organizações do Terceiro Setor focam o aspecto social em detrimento dos aspectos de gestão. Ressalta-se que, nas OTS, os empregados constituem-se como essenciais no oferecimento de serviços de qualidade e por isso precisam contar com a força laboral comprometida.

Com a finalidade de entender como ocorrem os vínculos entre empregado e a organização são realizadas muitas pesquisas, especialmente na área da Psicologia. No estudo de Tonetto et al. (2008), em artigos publicados na Revista Psicologia Organizacional e do Trabalho sobre comportamento humano, destaca-se a atuação do psicólogo na compreensão das atividades dos empregados no ambiente de trabalho. As ações desenvolvidas pelos psicólogos nas Organizações

do Terceiro Setor compreendem aplicação de testes psicológicos, diagnósticos organizacionais, recrutamento e seleção, análise de funções ou ocupações, avaliação de desempenho, dinâmica de grupo, treinamento e intervenção (BORGES-ANDRADE, 2008). O dispositivo de intervenção tem origem na psicologia com o trabalho de Lewin (1946) para resolver problemas e envolve fases de planejamento, tomadas de decisão e encontro de fatos sobre os resultados da ação em que os empregados são reunidos num ambiente agradável para exporem sugestões e propostas que visam a contribuir na definição de objetivos que orientarão os destinos organizacionais.

Quando examinado o tipo de trabalho exercido por psicólogos em ONGs, Dadico e Souza (2010) verificam que os psicólogos desenvolvem atividades próximas às suas convicções pessoais nas ONGs de menor porte, isto é, aquelas que apresentam menor capacidade de atuação, negociação e poucos recursos disponíveis. Por outro lado, nas “Grandes ONGs” verifica-se uma estrutura hierárquica mais complexa, e a necessidade por recursos levam a limites difíceis de serem superados. Nessa perspectiva, o psicólogo oferece sua contribuição nas decisões em nível estratégico (ZANELLI, 1994) e isso pressupõe realizar as atividades de maneira planejada com vistas ao atendimento organizacional e individual. Para tanto, às expectativas dos empregados estão contempladas em suas emoções e cognições que são responsáveis pela regulação da vida.

Os conhecimentos do psicólogo se evidenciam na construção de um processo de gestão estratégica, como identificado por Pereira (2009), em seu estudo sobre o perfil do Psicólogo Organizacional e do Trabalho, em Teresina-PI, ao constatar que 37% desses profissionais desenvolvem atividades em gestão estratégica, considerada como a maneira de incentivar os empregados nas análises do ambiente interno e externo, bem como na preparação de mudanças para o alcance de objetivos. Nesse aspecto, a estratégia tende a envolver os empregados para que ocorra o seu comprometimento na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

Dessa maneira, o processo de gestão estratégica deve ensejar um ambiente que considere a capacidade dos empregados numa visão sistêmica, com participação ativa para que eles se sintam responsáveis pelo desempenho das ações e, por consequência, comprometam-se com a organização. A conjugação dos objetivos dos empregados com os da organização estará ancorada numa gestão estratégica que envolve decisões por meio de aprendizagem e tende a produzir mudanças comportamentais. Embora haja considerável número de pesquisas acerca

de vínculos entre empregados e organização, especificamente no comprometimento em suas várias vertentes, como o exemplo de Alves, Nepomuceno e Sá (2004), ao concluírem que o comprometimento em organizações do terceiro setor está ligado aos valores organizacionais e pessoais, Custódio, Siqueira, Viegas, Pinho e Silva (2013) constataram que o comprometimento é elemento transformador de práticas de gestão em resultados organizacionais tanto no setor público como no setor privado. Leite, Albuquerque e Kniess (2010) revelaram que o comprometimento organizacional acontece com o alinhamento de valores pessoais e organizacionais evidenciado na gestão de pessoas. Silva (2011) detectou que o comprometimento afetivo é maior em uma organização de terceiro setor. Destaca-se que há, também, inúmeras pesquisas em estudos sobre estratégia em organizações do terceiro setor. Martins, Pedrosa Neto e Araújo (2008) demonstraram que a gestão estratégica é um instrumento de auxílio à tomada de decisões em organizações do terceiro setor. Para Souza, Valadão Júnior e Sá (2005), em pesquisa sobre formulação estratégica em Instituições do terceiro setor, consideraram que a estratégia é um instrumento dinâmico de gestão por conter decisões antecipadas para o cumprimento da missão organizacional. Estudo de Karpouzas (2006) sobre o processo de formação de estratégia em OTS revelou que as organizações se encontravam em processo de informalidade com poucos conhecimentos na área de gestão. Já para Serra, Figueiredo e Almeida (2013) em estudo estratégico no terceiro setor concluíram que há um esforço para o desenvolvimento de gestão e estratégias nas OTS. Ressalta-se, entretanto, que é escasso na literatura o estudo envolvendo o comprometimento e estratégia nas organizações do terceiro setor, razões pelas quais esta pesquisa apresenta como objeto de estudo: Quais são as influências da implementação de uma gestão estratégica no comprometimento dos empregados em Organizações do Terceiro Setor?

Os estudos de Taylor (1911) foram inspiradores para entender as pessoas na relação produção-função e na criação de técnicas para os empregados desenvolverem suas tarefas. Spector (2002) destaca a relevância dos trabalhos de Taylor (1911) e sua influência na Psicologia Organizacional e do Trabalho.

Argyris e Schon (1978) destacam que as pessoas são elementos essenciais na composição da estrutura organizacional, porque elas interagem pelo processo de aprendizagem na forma de executar as tarefas, tendo no grupo o elemento aglutinador das tomadas de decisão. Para Argyris e Schon a organização é o ambiente de intervenção e de aprendizagem, pois constitui o *locus*, no qual as crenças e valores das

pessoas são revelados pelos seus comportamentos. Os comportamentos manifestos bem como os usos da linguagem, histórias e símbolos compartilhados entre os membros da organização constituem um conjunto denominado por cultura da organização. Schein (1984) descreve a cultura como um sistema de símbolos compartilhados que torna a organização única ao constituir o conjunto de princípios adotados e desenvolvidos pelo grupo e, portanto, considerados válidos para a resolução dos problemas, podendo ser ensinados a outros membros como o modo correto de manifestação de comportamentos diante de situações adversas.

Para Mayo (1927) o experimento de Hawthorne volta-se para o ser humano como ser social, e os resultados depreendem que é pela integração social com influências no nível de produção e no comportamento dos empregados que se sustenta no grupo, uma vez que o empregado ao produzir acima ou abaixo da média sofre sanção dos colegas. Há o reconhecimento dos grupos informais com ênfase nos aspectos emocionais pelas atitudes e comportamentos entre os grupos e as pessoas, na definição de suas normas de conduta, no desenvolvimento das relações humanas.

Portanto, as organizações do terceiro setor no cumprimento de suas finalidades- de prestar serviços à sociedade-, funcionando como elo junto ao poder público, constituem-se como fontes geradoras de oportunidades de trabalho. Assim, as organizações devem propiciar aos seus empregados condições para que desenvolvam as atividades de maneira sistematizada com tendência em minimizar a informalidade de que é caracterizado o setor. Isso significa aprimorar os procedimentos desde os processos de recrutamento e seleção bem como de treinamento e desenvolvimento de capacidades para que possam os empregados tomar parte nas tomadas de decisões no nível estratégico, pois eles são os alicerces no oferecimento de serviços sociais e nas ações de cidadania. Por isso, é salutar que as OTS criem condições para que seus empregados com seus conhecimentos participem na contribuição de estratégias de como realizar as atividades para que sejam atingidos os objetivos pessoais e, por consequência, os organizacionais. Essa perspectiva pode se viabilizar na medida que se busca entender o comportamento, notadamente, o fenômeno psicossocial do comprometimento, um dos temas relevantes na literatura.

1.1 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

Na literatura internacional, o comprometimento é oriundo de *commitment* com significados diferentes, como: encarregar, envolver, juntar, fazer algo, engajar (COSTA, 2007). Concebido como um componente comportamental de atitude Bastos (1994), o comprometimento é o grau de envolvimento com que a pessoa se identifica no seu trabalho, considerando-se seu desempenho como um fator de valorização pessoal (ROBBINS, 2005). Ou seja, um modo de agir que leva a comportamentos desejáveis.

Construto com inúmeros significados. Morrow (1983) citado por Bastos (1994) identificou 25 que vão de intenções a comportamentos, apontando como os cinco sentidos mais largamente estudados: (a) a ética protestante do trabalho - a crença de que trabalhar “arduamente” é intrinsecamente bom e um fim em si mesmo; (b) saliência da carreira - a importância da profissão na vida de alguém; (c) envolvimento com o trabalho e centralidade do trabalho na vida; (d) comprometimento organizacional; (e) comprometimento com o sindicato. Mowday, Porter e Steers (1982) apresentaram dez significados para o conceito: a) identificação; b) lealdade; c) investimento na organização ao longo tempo; d) estado de espírito; e) harmonia entre os objetivos pessoais e organizacionais; f) modo de relacionamento entre o empregado e a organização; g) pertencimento; h) significado de troca; i) exposição do papel do empregado além do que é previsto realizar; j) manifestação afetiva.

Embora passível de distintas definições, deve estar relacionado com a natureza que orienta o comportamento, e entender o comportamento humano principalmente os aspectos do comprometimento são fundamentais para o desenvolvimento das relações de trabalho em qualquer setor organizacional.

Estudos sobre o comprometimento, como os de Mowday, Steers e Porter (1982), realçam a dimensão atitudinal- aspecto voltado para a percepção que o empregado identifica entre seus valores e objetivos e os da organização – e a dimensão comportamental, em que se evidencia quando o empregado apresenta determinados comportamentos, cuja repetição cria um vínculo psicológico em relação à organização.

Bastos (1995) enfatiza que o comprometimento pode ser comparado com sentimentos que se enquadram nas atitudes e que levam a desenvolver comportamentos que resultam em consistente vínculo comportamental e psicológico do empregado. Para O'Reilly e Chatman (1986), o apego psicológico é o núcleo do comprometimento com que o

empregado adota as características organizacionais. Na perspectiva de afinar os objetivos da organização com os pessoais espera-se que o comprometimento se concretize no aspecto afetivo, aquele em que o empregado permanece na organização porque assim o deseja e se sente emocionalmente identificado com ela. Dessa forma, deseja contribuir com a organização devido ao forte vínculo que os une.

O comprometimento pode afetar diversos comportamentos nos aspectos organizacionais, como: pontualidade, assiduidade, negligência, desempenho organizacional e intenção de abandonar o emprego. Por isso o comprometimento ganha destaque dos pesquisadores como assunto dos mais relevantes na literatura. Destaque-se os trabalhos de Medeiros (2002), Demo (2003), Moraes, Godói e Batista (2004), Veiga (2008), Leal, Aguilera e Melo-Silva (2011). Medeiros (2002) encontrou nos trabalhos da ENANPAD, no período 1993-2001, 28 trabalhos, dos quais 21 se referiam ao comprometimento com a organização, sendo 14 com evidências na base afetiva e 7 com relatos nas bases afetiva, instrumental e normativa. Demo (2003), no estudo sobre o estado da arte das publicações ENANPAD período 1996-2001, revela que a base afetiva é predominante em 48% das publicações em Administração e em 52% na área da Psicologia, com 74% das pesquisas com dados quantitativos, 13% com dados qualitativos e 13% com dados quanti-quali e comprova os conceitos em bases afetiva, calculativa e normativa. Moraes, Godói e Batista (2004) verificaram crescimento na produção científica no período de 1999-2002 em publicações da ENANPAD com 46 artigos, em que 25 são do tipo qualitativo, 12 são quanti-quali, 5 do tipo qualitativo e 4 ensaios.

Na apresentação da análise da produção científica nacional de 1996-2004 sobre o comprometimento, Veiga (2008) destaca que o foco mais estudado é o comprometimento com a organização em 60% das pesquisas, seguido de comprometimento com a carreira e com o sindicato em 20%. Já Leal, Aguilera e Melo-Silva (2011), no estudo do estado da arte publicada na Revista Psicologia: Organizações e Trabalho - rPOT no período de 2001 a 2010, num total de 137 artigos é possível identificar comprometimento no trabalho em 8,4%, estratégias e procedimentos em 23,1%, crenças, valores e cultura em 17,5% deles, assim evidenciando a relevância do estudo sobre o comprometimento organizacional.

Nessa perspectiva, Bastos (1993) aponta que os estudos sobre os vínculos entre empregado e organização se originaram nas disciplinas de Sociologia, Teorias Organizacionais e na Psicologia Social. Da disciplina de Sociologia deriva o comprometimento instrumental, cujas

origens se alicerçam nos trabalhos de Weber pela relação autoridade e subordinação, corroborado nos trabalhos de Becker (1960), que descreve o comprometimento instrumental como a tendência de o empregado se engajar em linhas consistentes de atividades. Similarmente às concepções de Max Weber, encontram-se as ideias de Halaby (1986) que discorrem sobre as questões da intensidade de controle sobre o empregado, indicando duas situações: a primeira é a de que o controle maior poderia aumentar o comprometimento do trabalhador; a outra é aquela em que a ausência de controle pode ocasionar um absenteísmo de pessoal. Nesse sentido, os pesquisadores Hrebiniak e Alutto (1972) clarificam que o comprometimento instrumental ocorre em função das alterações dos investimentos realizados pelo empregado no ambiente de trabalho e, para comprovar tal afirmativa, desenvolveram escalas para medir o comprometimento instrumental.

Na mesma direção Ritzer e Trice (1969) também tentaram desenvolver uma escala que identificasse o enfoque instrumental, porém tais medidas não estabeleceram relações suficientes na determinação do comprometimento instrumental. O estudo de Alutto, Hrebiniak e Alonso (1973), após modificarem a escala de Ritzer e Trice, permitiu sustentar que o estudo dos autores fornecesse suporte à teoria de *side-becks* ou de trocas laterais.

Nas Teorias Organizacionais o estudo de comprometimento organizacional se desenvolve com os trabalhos de Barnard (1938), ao postular que, quando há identificação dos valores comuns e princípios éticos dos empregados com os da organização, decorre um efetivo desempenho. Também oriundo das Teorias Organizacionais está o trabalho de March e Simon (1967) os quais explicitam que o comprometimento dos empregados acontece quando eles internalizam os valores e objetivos organizacionais. Em raciocínio semelhante se encontra o trabalho de Etzioni (1975) ao desenvolver três tipos de comprometimento, dentre os quais está o alienado, que se refere ao modo de controle, o calculativo, que se refere ao vínculo atribuído por recompensas materiais, e o envolvimento moral, que resulta da internalização do empregado com as normas.

Na Psicologia Social, o comprometimento se apresenta sob o enfoque comportamental com contribuições de pesquisadores como: Lewin (1946), Festinger (1957), Kiesler (1971), Salancik (1977) e Staw (1980).

O estudo de Lewin (1946) se refere à maneira como a pessoa percebe e interpreta o meio em que ela vive. Nessa perspectiva o estudo de Lewin sinaliza, com a teoria de campo, que o comportamento

humano depende de alguns fatores, dentre os quais estão as situações que se encontram a sua volta e, por meio delas as pessoas influenciam e são influenciadas nas decisões. Nessa dinâmica, cada pessoa se ajusta de acordo com o modo de perceber as coisas ao seu redor. Analogamente ao estudo de Lewin desenvolve-se o estudo de Festinger (1957), que contribui para o comprometimento com ênfase comportamental, sustentando-se naquilo que o autor chama de “teoria” da dissonância cognitiva. Essa “teoria” se assenta na perspectiva de que o ser humano busca a consistência de suas crenças e atitudes orientadas pelas cognições inconsistentes, em que a dissonância é criada entre a cognição e o comportamento da pessoa. Dessa maneira, como o comportamento não pode ser alterado por ser inconsistente com a crença, a tendência é eliminá-lo e buscar a concordância. A dissonância se revela quando a pessoa apresenta o comportamento que não é consistente com o seu modo de pensar.

O comprometimento como enfoque comportamental encontra, no estudo de Kiesler (1971), o argumento de que a pessoa torna-se comprometida em razão do significado que ela confere ao compromisso. O autor atribui que o comprometimento é o elo da união das pessoas por seus atos. Com proposição semelhante se apresenta o trabalho de Salancik (1977), cujo argumento é o de que o comprometimento se caracteriza pelas ações realizadas pelos empregados, como a assiduidade no processo de desempenho. Destaca-se, ainda, sobre o comportamento das pessoas no trabalho, o estudo de Staw (1980), ao argumentar que o comportamento humano no ambiente organizacional tem suas vertentes nas Teorias Organizacionais e na Psicologia. Nas Teorias Organizacionais, a análise recai sobre os aspectos socioeconômicos, como a estrutura, enquanto que na Psicologia a análise repousa sobre as atitudes e comportamentos dos empregados. O autor depreende que, quando ocorrem diferenças substanciais entre as crenças e valores dos empregados com os da organização, acontece uma situação conflituosa que pode desembocar no *turnover*¹.

Na perspectiva de entendimento do estudo do comprometimento organizacional, Bastos (1994) apresenta as abordagens oriundas das vertentes da Sociologia, das Teorias Organizacionais e da Psicologia, numa visão unidimensional destacando cinco abordagens, que se situam como Comportamental, Sociológica, Instrumental, Normativa e Afetiva.

¹ *Turnover*: Termo reconhecido como rotatividade que significa a relação entre o número de pessoas que entra e número de pessoas que saem de uma organização de um determinado período.

A Abordagem Comportamental refere-se ao vínculo que o empregado mantém com a organização. É a situação em que as ações se caracterizam pelas crenças na sustentação do envolvimento do empregado com a organização. É o vínculo em que o empregado expressa sentimentos que o levam a manifestar seu comportamento caracterizado pela ação, assim ele estará indo além da verbalização, como no aspecto atitudinal. Trata-se de manifestação de comportamento do empregado que transcende as normas organizacionais, como a ausência de absenteísmo e o empenho na realização das atividades. O aspecto comportamental ocorre quando o empregado se sente responsável pela ação. Para Salancik (1977), o empregado comprometido é aquele que age para defender os interesses da organização, não se restringindo a nutrir o desejo de nela permanecer.

A Abordagem Sociológica reveste-se do interesse de o empregado permanecer na organização pela percepção de legitimidade da relação autoridade-subordinação. O empregado encara que a subordinação apresenta modos corretos sobre a dominação que é exercida por meio de códigos. A obediência às normas pelo empregado é característica marcante na Abordagem Sociológica, tanto assim que o empregado acata a autoridade do empregador com o poder que lhe é conferido legitimamente e que utiliza a autoridade como instrumento de controle. Halaby (1986) salienta que esse é o tipo de comprometimento que decorre das relações de autoridade conferida ao empregador e a subordinação por parte do empregado.

Já a Abordagem Instrumental tem por base a avaliação de benefícios adquiridos e investimentos realizados pelo empregado na organização. Também é conhecido como comprometimento calculativo ou de continuação e se refere a custos e benefícios associados à permanência ou ao afastamento da organização. Nesse tipo de comprometimento, o empregado associa o que pode ter como promoção, e o que tem, como planos de saúde e benefícios adicionais por tempo de serviço, e que pode perder se deixar a organização ou quando não consegue oportunidade de melhor emprego. O conceito se embasa na teoria de *side-bets* de Becker (1960), termo que se refere a algo de valor que a pessoa investirá na organização que se constitui em perda quando a relação com a organização é interrompida. O comprometimento nessa ocasião pode ser representado comportamentalmente pelo fato de a pessoa permanecer na organização. Os estudos de Becker tiveram em Hrebiniak e Alutto (1972) o entendimento de que o comprometimento acontece como decorrência da relação empregado-organização e das

mudanças e investimentos realizados pelo empregado no decorrer do tempo.

A Abordagem Normativa é aquela que ocorre pela identidade do indivíduo com a organização por meio de regulamentos e procedimentos organizacionais. É o comprometimento que Wiener (1982) atribui à forma como as pressões normativas são internalizadas para percorrer a trajetória que compatibilize os objetivos organizacionais. Esse tipo de comprometimento constitui o vínculo como obrigação moral e que as pessoas apresentam por acreditar moralmente em realizá-lo. Dessa maneira, no comprometimento normativo a pessoa permanece na organização por obrigação, e é caracterizado pelos controles existentes na organização, como normas e regulamentos, pelo que o empregado é impelido a permanecer, pois ali tudo faz para que a organização atinja seus objetivos. Assim procedendo, ele reforça o sentimento de lealdade e manifesta seu desejo de continuar na organização empregadora.

A Abordagem Afetiva é aquela em que se mantém a lealdade com a organização, envolvendo o desejo de permanecer, de identificação com os valores e na internalização de objetivos e na manifestação de envolvimento.

No Brasil os estudos acadêmicos tiveram início na década de 70 e correspondem à base afetiva do comprometimento, tendo como instrumento fundamental o questionário proposto por Mowday, Porter e Steers (1982), validado por Borges-Andrade, Afanasieff e Silva (1989), que traduziram a escala para o contexto brasileiro. Para validar a escala os pesquisadores trabalharam com uma amostra de 1219 funcionários da Embrapa e da Sudeco. A partir da década de 90, Bastos (1994), Medeiros e Albuquerque (2003) e Siqueira (1995) detectaram significativos avanços no estudo do comprometimento com uma perspectiva multidimensional. Bastos utilizou o *Organizational Commitment Questionnaire – OCQ*, de Mowday, Steers e Porter (1979). Medeiros e Albuquerque (2003) construíram uma escala para medir o comprometimento considerando a composição de quatro fatores, dos quais os três primeiros são compatíveis com os estudos de Allen e Meyer (1990), que desenvolveram as escalas *Affective Commitment Scale – ACS*, *Calculative Commitment Scale – CCS* e *Commitment Scale Normative – NCS*, ou seja, Afetivo, Calculativo e Normativo, enquanto o quarto fator foi identificado por Medeiros e Enders (1997) como o afiliativo. Siqueira e Cols (2008) construíram e validaram escalas para medir o comprometimento que consistem em Escala de Comprometimento Afetivo (ECOAF) composta por 18 itens e em escala reduzida em 5 itens em 192 trabalhadores. Escala de Comprometimento

Calculativo (ECOC), composta por 15 itens em 192 trabalhadores e Escala de Comprometimento Normativo (ECON), composta por 7 itens em 208 trabalhadores.

As relações de vínculo entre a organização e os seus empregados buscam compreender o comportamento humano na perspectiva unidimensional; entretanto, quando os pesquisadores percebem que a relação organização-empregado está presente em mais de uma forma, o fenômeno comprometimento evidencia-se na perspectiva multidimensional, na qual os pesquisadores utilizam expressões como: tipologias, dimensões, focos, bases e componentes do comprometimento, sendo este último o de maior aceitação na literatura, caracterizado por Meyer e Allen (1991). Pesquisadores como Kelman (1958), Gouldner (1958), Etzioni (1961), Kanter (1968), Thevenet (1992), Sá e Lemoine (1998), além de Bastos (1994) evidenciam a multidimensionalidade do fenômeno comprometimento.

O pioneiro a estabelecer o comprometimento com mais componentes foi Kelman (1958), que o estabeleceu em três bases independentes: a) *compliance*, que quer dizer submissão, ou envolvimento instrumental, motivado por recompensas externas; b) *identification*, que quer dizer identificação, ou envolvimento baseado no desejo de afiliação; c) *internalization*, que quer dizer internalização ou envolvimento causado pela congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Para compreender o constructo, Gouldner (1958) apresenta duas formas conhecidas como introjeção e integração. A introjeção acontece quando a pessoa inclui uma série de características e valores organizacionais aprovados. A integração ocorre quando a pessoa se sente parte em vários níveis de uma organização em particular. Nessa concepção, para que ocorra o comprometimento é necessário que haja a assimilação da introjeção e da apropriação, pois ele acontece pela identificação e congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Etzioni (1961) destaca o envolvimento da pessoa em três formas, como: a) envolvimento moral, que tem na internalização dos valores e normas o ponto positivo na direção dos objetivos organizacionais; b) envolvimento calculativo, que se reveste de troca entre a pessoa e a organização; c) envolvimento alienativo, que se sustenta na repressão e na coerção. De conotação negativa, esse envolvimento é comum nas prisões, por exemplo. Influenciado pela sua formação sociológica, Etzioni (1975) entende que o envolvimento do empregado com a organização passa por relação de poder que se caracteriza em três tipos:

coercitivo, fundamentado em sanções ou ameaças; remunerativo, com base em benefícios e remuneração; e normativo, estruturado em ritos, recompensas simbólicas de estima e prestígio.

Kanter (1968) também identificou três formas de entender o comprometimento, identificando a coesão, a continuação e o controle. Na coesão, o vínculo é reforçado por meio de técnicas que expõem a pessoa em público como integrante da organização, o que reforça a coesão do grupo; na continuação, que se reveste de sacrifícios pessoais e de investimentos que tornam difícil os membros deixarem a organização; no controle, que trata da pessoa ligada à organização por meio das normas que moldam o comportamento dela na direção desejada.

A forma de comprometimento em duas dimensões foi desenvolvida por Thévenet (1992). No Brasil foi utilizada por Sá e Lemoine (1998) como adesão e oportunidade: a) a adesão retrata a internalização dos valores da organização, quando evidentemente eles são compatíveis com os indivíduos que os consideram desejáveis; b) a oportunidade acontece quando as organizações oferecem condições que correspondam às expectativas dos empregados. Na dimensão de adesão, o comprometimento está calcado nas relações de valores entre a organização e o empregado, enquanto a dimensão de oportunidades corresponde a possíveis recompensas entre os segmentos. O estudo confirma que o empregado investe na organização quando encontra oportunidades para realizar seus objetivos e quando se identifica com os valores organizacionais, por meio da cultura e da liderança, que são fatores determinantes para o comprometido adotar comportamentos manifestamente confortáveis no ambiente de trabalho. Os autores destacam que a adesão tem o relacionamento apoiado sobre valores, enquanto a oportunidade é a condição na qual o empregado sente que pode permutar com a organização, de modo que o comprometimento das pessoas se revela como um conjunto de princípios que caracteriza o desenvolvimento de gestão de recursos humanos. (SÁ E LEMOINE, 1998).

A conceitualização em três componentes foi desenvolvida por Meyer e Allen (1991), Allen e Meyer (1990, 1996), Meyer e Allen (1984, 1991, 1997), Meyer, Allen e Smith (1993) e consta de comprometimento afetivo, que se refere ao envolvimento emocional e trata da identificação do empregado com a organização; comprometimento instrumental, percebido em função dos custos associados de deixar a organização e refere-se ao vínculo do empregado com a organização porque precisa dela; comprometimento normativo,

que se configura na obrigação de permanecer na organização. Segundo Meyer e Parfyonova (2009) o modelo de componentes reflete estados psicológicos distintos que contribuem para diferentes perspectivas comportamentais.

Na linha de componentes do comprometimento, Carmo (2008)² apresenta o estudo sobre contrato psicológico e comprometimento dos profissionais que atuam em organizações do terceiro setor - Organização A, que apoia projetos em creches, comunidades de baixa renda e casas de assistência a deficientes no Rio de Janeiro e São Paulo e na Organização B que desenvolve trabalhos assistenciais com moradores carentes no Rio de Janeiro – em que se revela a predominância dos tipos de comprometimento afetivo e normativo.

A pesquisa de Cavalcante (2005) sobre o trabalho voluntário e comprometimento organizacional na cidade de Natal/RN apresenta evidências de comprometimento afetivo, instrumental, normativo e afiliativo em 236 respondentes representantes de 14 instituições. A coleta de dados foi dividida em três partes: na primeira parte foi utilizado o instrumento de Hackman e Oldham (1980), com 36 perguntas; na segunda parte foi utilizado o instrumento de Medeiros (2003), com 28 questões; na terceira parte do instrumento foi utilizado um questionário com oito questões, com as quais foram obtidos dados sociodemográficos. Foi constatada a presença forte do fator normativo. Outro fator de destaque é sobre a internalização dos objetivos e valores da organização, que obteve média alta. O fator que obteve menor média foi “recompensas e oportunidades”. Essa média é coerente com a atitude dos voluntários: quando apresentam alta média nos fatores que denotam a introjeção de objetivos e a obrigação pelo desempenho. A pesquisa mostra que os voluntários se sentiram parte do grupo e por este são reconhecidos, características do comprometimento afiliativo.

O vínculo entre o empregado e a organização assume perspectiva multidimensional quando os pesquisadores percebem que há uma projeção em diferentes aspectos na relação empregador-empregado, conhecidos como focos e bases. O estudo que envolve a organização com a profissão, com a carreira, recebe o nome de foco, enquanto outra vertente de estudo sobre o comprometimento são as bases afetiva, instrumental e normativa. As bases exploram como os diferentes processos psicológicos embasam o vínculo do trabalhador em relação ao foco organização. Anjos (2005) analisou o comprometimento entre os

² Nesta pesquisa, também foi utilizada a nomenclatura A, B e C como exemplo de Carmo para manutenção do sigilo sobre as informações das organizações.

funcionários de uma Organização do Terceiro Setor em Campina Grande/Paraíba, que desenvolve atividades de apoio a portadores de deficiência. Os dados apresentados revelaram que o comprometimento organizacional é alto. Já a relação entre comprometimento organizacional e profissão apresentou a média baixa no setor de administração revelando que os funcionários desse setor não estão satisfeitos com a escolha que fizeram e desejariam mudar de profissão.

Na Abordagem Multidimensional considera-se que os empregados assumem compromissos com a organização, com o trabalho, com o sindicato e em diferentes situações, despertando assim várias perspectivas de estudo para identificar como se constituem os múltiplos vínculos. Costa e Bastos (2009) realizaram um estudo sobre comprometimento no trabalho em 32 organizações agrícolas do polo Juazeiro/Petrolina, com 919 trabalhadores. A pesquisa mostrou que o vínculo com o trabalho é mais forte do que com a organização e que o vínculo afetivo é maior que o instrumental.

Os componentes do comprometimento são caracterizados por Allen e Meyer (1990) como: comprometimento afetivo – quando os empregados permanecem na organização porque querem; comprometimento instrumental – são os empregados que precisam da organização; e comprometimento normativo – são os empregados que se sentem obrigados a permanecer na organização. Ao investigar o comprometimento organizacional dos funcionários no setor de governança hoteleira, realizado em três hotéis no Rio de Janeiro numa amostra de 75 funcionários, Vidal e Simonetti (2010) descobriram que os empregados se identificaram com o comprometimento normativo.

Na análise de Melo (2006) em duas organizações, com 48 participantes de empresa pública e 212 participantes numa empresa privada, o comprometimento apresenta os seguintes significados: “dedicar-se à organização”; “relação de troca”; “desempenho eficiente”; “dedicar-se ao trabalho”; “alcançar objetivos organizacionais”. Esses significados guardam relação com as bases afetiva, calculativa e normativa.

Rego e colaboradores (2007) demonstram que os empregados denotam elevados índices em comprometimento afetivo, com 48%, normativo com 16% e fraco índice instrumental, com a média de 7%. Souza, Goulart e Andrade (2008), ao pesquisarem o comprometimento organizacional em uma amostra de 110 questionários, concluíram que a maioria dos funcionários mostra comprometimento afetivo superior ao comprometimento instrumental e normativo. Nesse entendimento,

Moscon, Bastos e Souza (2009) depreendem que o comprometimento afetivo é superior ao comprometimento instrumental.

Em suma, o comprometimento organizacional é tema relevante na literatura na área de comportamento, tanto que tem merecido atenção por parte dos pesquisadores. Os estudos mostram que o comprometimento é identificado sob as mais diferentes abordagens, tanto como enfoque unidirecional, bem como sob bases e focos multidimensionais. Embora o comprometimento possa ser considerado como um construto que denota significados de ambiguidade e de imprecisão, de acordo com Bastos (1994), há consenso na literatura que ele consiste de características psicológicas, quer sejam emocionais, quer sejam cognitivas (ALLEN; MEYER, 1997). Por isso, postula-se identificá-lo em componente afetivo, como aquele em que a pessoa se identifica e se envolve, desejando permanecer na organização, em componente instrumental, quando diz respeito à permanência da pessoa porque ela necessita da organização, e componente normativo, como aquele em que a pessoa internaliza as normas e sente-se obrigada a cumpri-las. Assim, o comprometimento tende a acontecer quando os empregados percebem que a organização não só se atém ao seu próprio desenvolvimento, mas oportuniza condições de desenvolver e qualificar seus empregados por um processo de gestão que os leve a executar as melhores práticas no desenvolvimento de suas ações. A facilitação dessas práticas tende a criar o ambiente propício para que os empregados, numa visão sistêmica, sintam-se estimulados a alavancarem resultados para o desenvolvimento pessoal e da organização ao contribuírem nas tomadas de decisões nas escolhas das estratégias organizacionais.

1.2 PROCESSOS ESTRATÉGICOS

O conceito de estratégia depende do contexto no qual é empregado e pode ter diferentes significados, como políticas, metas, táticas, programas e outros (MINTZBERG; QUIN, 1991). O termo estratégia é oriundo da estrutura militar e remonta ao século IV a, C. Do vocábulo “*strategos*”, significa “a arte do general”. Nessa mesma direção aparecem os princípios de Sun Tzu, cuja obra leva a considerar que o desenvolvimento da estratégia conduz a vitórias, e também o general Von Clausewitz, para quem a estratégia possibilita a condução das forças na batalha.

Nos meios acadêmicos e na literatura especializada, o termo estratégia passou a ser difundido a partir da década de 50, quando

Ansoff, Chandler, Drucker e Selznick começam a desenvolver trabalhos a respeito de estratégia no campo administrativo. Segundo Chandler (1962, p. 13), a estratégia é a “determinação das metas e objetivos básicos de uma empresa para o longo prazo, assim como a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas”. Assim sendo, deve-se levar em consideração a análise do ambiente, não se esquecendo dos aspectos internos e dos recursos disponíveis na organização. Os estudos de organizações americanas dividiram a administração da organização em: atividades de curto prazo, numa área específica rotineira e funcional, e de longo prazo, em estratégias que abrangem a organização como um todo. Chandler (1962) foi o primeiro a reconhecer a importância de vários aspectos da gestão serem orientados por uma estratégia, destacando que era importante ter uma visão de longo prazo para o futuro organizacional.

No campo acadêmico, estratégia é um conceito em construção que envolve alguns tipos de atividades organizacionais que Hax e Majluf (1991, p. 6) definem como:

uma coerente, unificada e integrativa estrutura de decisões; que determina e revela os propósitos em termos de objetivos de longo prazo, programas de ação, e prioridades de alocação de recursos; seleciona os negócios em que a organização está; busca adquirir sustentáveis vantagens de longo prazo em cada um de seus negócios, pela resposta apropriada às oportunidades e ameaças do ambiente externo à organização, e às forças e fraquezas organizacionais; engaja todos os níveis hierárquicos (corporativo, de negócios e funcionais); e define a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que a empresa pretende promover aos seus *stakeholders*.

Um dos precursores do estudo de estratégia foi Ansoff (1991), que a caracteriza como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial, isto é, depende do ambiente em que a organização se encontra e se caracterizam como, por exemplo: padrões que demonstram condições de mensurar o desempenho presente e futuro da organização; regras que determinam o que a organização empregará para desenvolver seus produtos; para quem serão vendidos os produtos e como obter vantagens sobre seus concorrentes; regras no sentido de conduzir as atividades operacionais e regras que orientam as

relações e processos internos da organização. Selznick (1957) assinala que os fatores internos, como os pontos fortes e fracos da organização, são analisados sob a influência dos fatores externos, como ameaças e oportunidades. Em seus estudos sobre estratégia, Drucker (1954) destacou a importância dos objetivos na organização e a relevância do capital intelectual, em que destaca a ascensão do trabalhador com conhecimento. De acordo com Ansoff (1991, p. 95), “estratégia é um dos vários conjuntos de decisões para orientar o comportamento da organização”, tendo como exemplos: padrões que possibilitam aferir desempenho presente e futuro da organização; direcionamento na confecção de produtos, com determinação de tecnologias a serem empregadas e quais as vantagens que a organização terá sobre os concorrentes; norteamto nos processos administrativos e operacionais da organização. O comportamento organizacional é reflexo das manifestações das pessoas que integram o ambiente de trabalho, por meio de suas crenças, valores e atitudes componentes da cultura. Medeiros (2003) explica não ser possível conhecer o empregado, sem compreender a organização que dissemina sua própria cultura. Dessa maneira, a cultura assume proporções relevantes para se entender o comportamento humano. Para Zanelli e Silva (2008) as culturas compartilhadas pelos seus integrantes nas organizações permitem-nas compreender a sua razão de ser, a determinação de critérios na definição de políticas e na construção de estratégias.

Dentre os estudos que ofereceram significativas contribuições no campo da estratégia estão os trabalhos de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), que classificam a definição em dez escolas do pensamento estratégico, a saber: *design*, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, aprendizagem, poder, cultural, ambiental e configuração. Os autores classificaram as escolas reunindo-as em três grupos: as prescritivas, que têm como característica entender como as estratégias devem ser formuladas; as descritivas, que estão voltadas a entender como as estratégias são formuladas; e a de configuração, que reúne vários elementos estratégicos e vê a estratégia como um processo de transformação.

Na escola prescritiva a ideia é compreender como as estratégias devem ser formuladas. Considerada a primeira escola prescritiva, encontra-se a escola de *design*, que surgiu por volta dos anos 60, e cuja concepção está em verificar as ameaças e oportunidades sob o ponto de vista ambiental e em identificar os seus pontos fortes e fracos sob a ótica interna, tendo na figura do executivo principal da organização o responsável por operacionalizar a estratégia. A escola de planejamento,

considerada a segunda escola prescritiva, teve Ansoff como seu principal estudioso, que desenvolve a estratégia e sua operacionalização em um processo coordenado de planos, sendo o executivo principal o responsável por implementá-la. A escola de posicionamento, terceira escola prescritiva, tem como fundamento o conteúdo da estratégia. É Porter seu principal autor.

Nas escolas descritivas o intuito é compreender como as estratégias são formuladas, e papel da liderança é importante, pois é o líder o responsável pela estratégia da concepção empreendedora. A estratégia cognitiva tem como princípio um esquema mental que age e, em seguida, determina seus objetivos. Para Zanelli e Silva (2008) é a estratégia que consiste em alinhar tecnologia, produtos e serviços, conhecimentos, habilidades e atitudes em esforço coletivo no desenvolvimento de competências para se entenderem os propósitos organizacionais. No que concerne às escolas descritivas, destacam-se: escola do poder – formula a estratégia como um processo de negociação e envolve as relações de poder e política; escola cultural – formula a estratégia como um processo coletivo, sendo que nas organizações as interpretações são baseadas nas crenças; escola ambiental - formula a estratégia como um processo reativo: o conjunto de forças do ambiente é considerado responsável pela geração de estratégia; escola de configuração – em que a estratégia consiste em sustentar a estabilidade e de preparar para a mudança, pois as organizações são percebidas pelas características de grupos coerentes com os seus comportamentos. Tendo em vista analisar o contexto para traçar mudanças futuras, ela utiliza recursos de outras escolas o que a torna flexível, isto é, em período de estabilidade determinado tipo de estratégia é utilizado e, quando acontece período de instabilidade, a estratégia concebida deve ser-lhe adequada.

A estratégia tem como característica orientar os passos da organização no contexto ambiental em que ela se encontra com vistas a minimizar certas circunstâncias que porventura provoquem sobressaltos. Por abarcar uma série de conceitos, Mintzberget et al. (1994) compreendem que a estratégia pode ser definida dentro de cinco Ps: a estratégia como perspectiva, que nada mais é do que o comportamento da organização dentro do seu ambiente; a estratégia é uma posição, pois segundo o ambiente, em que a organização atua, uma posição pode ser antecipadamente selecionada e alcançada por meio de um padrão de comportamento; a estratégia é um plano, sendo tratada como um conjunto de diretrizes, assumindo a denominação de intenção estratégica; a estratégia é um padrão: é um padrão em ações pretendidas

ou não, sendo realizada e focada na ação. Como padrão, Zanelli e Silva (2008) consideram a estratégia como um fluxo de ações, na busca de consistência ao longo do tempo. A estratégia como pretexto: o curso de ação pode desorientar os concorrentes, induzindo à competição.

No desenvolvimento das organizações os conceitos acabam se interrelacionando, uma vez que o ambiente é dinâmico, e cada uma das estratégias citadas é usada em função das circunstâncias; e, em razão da amplitude conceitual, merecem destaque os estudos que revelam as características das estratégias deliberadas e emergentes.

Estratégias deliberadas são as que se realizam conforme foram planejadas e têm como característica a centralização e o controle da organização. A estratégia deliberada é aquela na qual a organização desenvolve um plano prévio para responder aos acontecimentos organizacionais e cujo foco está na situação de estabilidade da organização e é ancorada no formalismo, característica do processo de planejamento. No estudo de Carvalho (2004), o planejamento é visto como um processo complexo e que traz sucesso a longo prazo, sendo considerado como importante ferramenta na busca de apoio externo à organização e motivação de sua força de trabalho.

As estratégias deliberadas são determinadas por uma abordagem prescritiva com prévias intenções, constituída em planos, e consiste na tentativa consciente de alinhar a organização ao ambiente, como, por exemplo, aquela em que o diretor executivo deve conhecer as informações para realizar a estratégia com capacidade de prever as mudanças. São aquelas que têm como base o planejamento, por meio de planos, desde a operacionalização até a sua avaliação, e que permite identificar as oportunidades e ameaças, levando em consideração o ambiente externo e os pontos fracos e fortes, a partir dos aspectos internos da organização. Em um estudo exploratório, com 200 participantes de pequenas e médias organizações, Krakauer, Fischmann e Almeida (2010) constataram que as organizações pequenas e médias que não utilizaram o planejamento estratégico tiveram prejuízo e menores taxas de crescimento, realçando que o planejamento deve ser estruturado para se conhecer o ambiente, visar ao futuro para assim, se manterem na competitividade. Para Andrews (2006), a estratégia deliberada é composta de um conjunto de atividades partindo de um relacionamento lógico, por meio do modelo SWOT- Strength, Weaknesses, (Opportunities and Threats) ou forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, por meio do qual a estratégia determina e revela objetivos, propósitos ou metas, produz políticas e planos e define o posicionamento da organização e a direção futura a ser tomada. Os

objetivos levam a definições de políticas, portanto a estratégia é o caminho para atingir fins, cuja eficiência na implementação depende da estrutura organizacional.

Em seu estudo sobre Gestão Estratégica no Terceiro Setor, Penha (2010) pesquisou o Hospital Dr. Luiz Antônio. Com capacidade para atender cerca de 3000 pacientes/mês, o hospital faz parte do complexo de atendimento para tratamento de câncer no Estado do Rio Grande do Norte e opera com 257 funcionários. Os resultados mostraram que a estratégia e os objetivos influenciam os resultados. No estudo realizado por Soares (2004), em três organizações não governamentais, destacadas como A, B e C, a estratégia está vinculada à liderança por meio do planejamento estratégico, na Organização A, que tem a função de promover a inclusão social. Na Organização B, que tem o objetivo de apoiar as famílias de crianças e adolescentes carentes na criação de um ambiente biopsicossocial e de autos-sustentação, é realizado o planejamento estratégico, sem validar indicadores de desempenho. Na organização C são atendidas crianças com cardiopatias crônicas e mostra que o planejamento é instrumento para acompanhar as metas e os planos traçados na organização.

Diferentemente da estratégia deliberada, a estratégia emergente sugere maior flexibilidade e autonomia de ação em resposta a uma oportunidade do ambiente; sua formação depende de sua concepção. As estratégias emergentes são aquelas realizadas com ou sem intenções. Balarine (2004) enfatiza que, numa organização não governamental, mesmo sem um plano estratégico formal, a missão e a estratégia são identificadas e emergem naturalmente. A ONG pesquisada atua em comunidades carentes de Porto Alegre, e o estudo revela que ela conduz suas ações com sucesso, garantindo a implementação e a sustentabilidade dos programas sociais. Em seu estudo exploratório a partir da revisão teórica, Zanini (2005) atribuiu como aspectos contribuintes da estratégia em organizações não governamentais: processo de profissionalização, adoção de planejamento estratégico, competição ente instituições do terceiro setor, o papel da liderança, as redes de ONGs e a emergência de estratégias. Esses são aspectos que permitem identificar as estratégias emergentes.

Pralahad e Hamel (1990), em estudos sobre estratégia emergente, ressaltam que a competitividade provém da criação de competências essenciais, e a estratégia é fruto do pensamento coletivo. Dentro do padrão emergente merece destaque o estudo elaborado por Whittington (2002), que expõe quatro diferentes abordagens em seus processos de decisão para descrever o que é e como se desenvolve a estratégia:

clássica, evolucionária, processual e sistêmica. Para o autor as abordagens evolucionária e processual utilizam formas mais emergentes para formular a estratégia, enquanto as abordagens clássica e sistêmica utilizam formas deliberadas.

Na abordagem evolucionária o ambiente é o fator preponderante em relação à empresa, sendo mister adaptar a organização. No sentido de enfrentar ambientes turbulentos, os estudiosos dessa linha não acreditam num modo deliberado para sustentar uma vantagem competitiva; essa abordagem condiz com ambientes imprevisíveis, onde há concorrência forte e elevado nível de inovação.

Para Whittington (2002), a Abordagem Processual se enquadra na estratégia emergente, pois não se desenvolve de forma racional; realça que limites cognitivos do homem impedem-no de analisar vários fatos concomitantemente, fazendo com que sua análise do ambiente seja parcial. Mintzberg (1985) atribui que nas estratégias emergentes os empregados são envolvidos a participarem com ampla liberdade na contribuição de ideias e alternativas, no exercício de seus conhecimentos e habilidades, características de aprendizagem com alicerces nas teorias comportamentalistas e cognitivistas.

Valgueiro et al. (2010), declaram que as organizações, ao envolverem os empregados dos diferentes níveis numa perspectiva descentralizada na feitura do planejamento, se assemelham às características de estratégias práticas conhecidas pelo processo de interação em que os empregados são envolvidos. Para Scott (2003), a estratégia prática é realizada pelos empregados envolvidos em constante interação num ambiente específico. Esse ambiente corresponde ao aspecto de estratégia como prática social, de acordo com Mintzberg (1994) e Whittington (2006), cujo fundamento está sedimentado nas ações dos empregados como sujeitos na realização das atividades organizacionais decorrentes de concepções sociológicas (JARZABKOWSKI, 2005).

Enquanto a abordagem clássica trata a estratégia como racional e deliberada, intensificada no planejamento com vistas ao lucro, surge a abordagem que leva em consideração o planejamento e o agir simultaneamente, em que se propicia a participação dos diversos setores na elaboração e execução da estratégia, com perspectiva para além do aspecto econômico, na consideração e na valorização do potencial humano, como característica da prática social. Para Jarzabkowski e colaboradores (2007), a estratégia como prática social é realizada pelos componentes da organização na construção da atividade coletiva por

meio de suas interações e na identificação do comportamento de seus integrantes.

Nessa linha de entendimento, Valadão e Silva (2012) consideram que a estratégia como prática contribui com o fazer estratégico por meio de ações sociais e culturais. O processo da estratégia é focado nas rotinas e modelos de comportamento, no qual são concebidas as ações em torno das realidades interna e externa nas atividades que emergem dos atores.

Rezende e Caixeta (2010), no estudo de caso de uma empresa farmacêutica sobre as diferentes abordagens estratégicas no contexto organizacional, constataram a coexistência de estratégias clássicas com a formulação do planejamento estratégico impulsionado pela diretoria e a presença da estratégia como prática nas filiais na utilização do aprendizado para conseguir se adaptarem a sobreviver em cenário de constantes mudanças. Como característica da estratégia prática, as organizações tendem a mobilizar e motivar os seus funcionários a encontrarem soluções em conjunto que contemplem objetivos comuns.

Para Mariotto (2003), a estratégia emergente é apresentada de diferentes formas: como fenômeno hierárquico, o que significa que ela principia da base e emerge para o topo da organização; como fenômeno cognitivo se dá quando é concebida coletivamente; como fenômeno de auto-organização em sistemas complexos de ações não coordenadas; como aprendizado é um processo contínuo e ocorre entre o planejamento e a ação. Isto significa que a estratégia emergente pode ocorrer mesmo sem a formalização de um plano prévio, desde que apresente condições de se adequar ao ambiente, em detectar as forças do ambiente interno e externo e possibilite que fomente um ambiente propício para o aprendizado. O processo emergente consiste numa linha de ação que leva a resultados importantes na organização e abarca, além de aprendizado, aspectos como a criação, a descoberta e a inovação.

O conceito de inovação está relacionado à descoberta, experimentos, desenvolvimento, imitação e adoção de novos processos organizacionais, por isso a inovação pressupõe grande dose de incerteza (FREEMAN; SOETE, 1997). Em ambiente turbulento, as organizações devem estar atentas para utilizar estratégias que lhes permitam prosperar na escolha de procedimentos em um contexto ambiental que lhes tragam vantagens competitivas. Essas estratégias devem estar alinhadas no processo de inovação que se caracteriza pela interatividade com sustentação no desenvolvimento da aprendizagem, cuja implementação ocorre na medida em que as informações se vão descortinando no contexto organizacional. É o que Quinn (2001) chama de

incrementalismo lógico, ou seja, aproxima-se de uma abordagem intuitiva e se distancia do processo racional, em que os líderes não detêm um conjunto de informações necessárias para antecipar-se na definição de estratégias, com a finalidade de resolver os problemas organizacionais e de minimizar as incertezas, razão pela qual a estratégia deve ser implantada gradualmente.

Para o estabelecimento de estratégias é mister que haja a interação e o compartilhamento de valores que visem desenvolver a identidade no processo de aprendizado com base no diálogo. Para Leal (2002), o diálogo auxilia as pessoas a absorverem a intenção estratégica da organização, pois não se pode estabelecer uma estratégia que não se compreende, com a qual ninguém se compromete e que não seja colocada em prática, a qual é considerada a partir da realização de seus integrantes, o que leva a entendê-la são os contextos sociais onde eles são realizados e desenvolvidos. Assim, os empregados e a direção elaboram objetivos na constituição do contexto compartilhado das ações em toda a organização.

A organização é o espaço da aprendizagem organizacional, que ganhou repercussão com o trabalho de Senge (1990) que estuda a capacidade e a motivação das pessoas para aprender, organizando-as, em cinco disciplinas: modelos mentais – capacidade de alterar formas de pensamentos; aprendizagem em grupo – capacidade de equipes para desenvolver uma mesma linguagem quanto a ações e objetivos; visão compartilhada – capacidade dos indivíduos para gerar mudanças; domínio pessoal – capacidade de o indivíduo se comprometer com o seu crescimento; pensamento sistêmico – englobando todas as disciplinas, visão da organização como um todo. Isso requer que as organizações disponham de processos rápidos de desenvolvimento dos seus produtos, necessitando, portanto, de pessoas com potencial intelectual de aprendizagem nos seus quadros funcionais.

No que concerne à organização que aprende torna-se revelador o conceito de Garvin (2001, p. 54): “a organização que aprende é a que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e ideias”, destacando-se os principais aspectos que se sustentam em criar e transmitir conhecimentos, de modo a criar um ambiente propício ao aprendizado.

No processo de aprendizagem é importante partilhar a visão institucional e os pontos de vista com os envolvidos que apresentam uma representação mental que consolidem objetivos e metas da organização. Integrar as mais diferentes representações numa

formulação estratégica é a chave de aprendizagem. Casey (2005) comenta que o processo de envolver a equipe para desenvolver a missão e objetivos organizacionais engloba a memória e as diretrizes da organização e, enquanto as pessoas compartilham os objetivos e a identidade da organização, o fazem por meio das competências que caracterizam a própria organização. Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o desempenho. Para Fleury e Fleury (2001) as competências percorrem um caminho que vai da aprendizagem individual para a aprendizagem no grupo e, em seguida, para a aprendizagem no nível organizacional. Fleury e Fleury (2004) realçam que toda a organização é um conjunto de recursos físico, financeiro, administrativo e aliados às competências dos recursos humanos funcionam para atingir objetivos em consonância com as estratégias organizacionais. Portanto, a competência aliada ao conhecimento e ao processo de aprendizagem permite definir a estratégia e sua implementação.

A estratégia é relevante nas organizações porque constitui a ferramenta que permite desenvolver as atividades no âmbito do trabalho em consonância com as diretrizes compartilhadas entre os gestores e membros integrantes da organização, considerando a possibilidade de se obterem os resultados almejados. Assim, para que seja implementada uma gestão estratégica, é necessário ter clareza sobre aonde a organização quer chegar e estabelecer sua visão, missão e objetivos e elaborar seus planos. O termo gestão vem do latim *gestione* e tem o significado de gerir, administrar. Gerir é o ato de conduzir a organização na tomada de decisões que envolve os empregados para alcançar os objetivos e resultados que envolvam proprietários, *stakeholders* e comunidade em geral. O termo gestão é apropriado às organizações sem fins lucrativos, por isso Drucker (2002) entende que essas organizações necessitam de gerenciamento para cumprir suas funções. O estudo de Borges (2003) mostra, por meio de questionários e entrevistas, como o planejamento e a gestão participativa fortalecem o gerenciamento das Instituições de Longa Permanência (ILPIs) que acolhem idosos.

Em pesquisa sobre gestão estratégica em organizações do terceiro setor, Ramos (2004) mostra como uma escola que atende crianças, jovens e adultos com deficiência pode oferecer serviços com qualidade aos alunos e combater a dependência do Estado. Ele destaca que o processo estratégico da escola permitiu que a comunidade, de modo geral, participasse das atividades da escola. Isso evidenciou o processo inclusivo, porque a comunidade externa à escola passou a partilhar os espaços com os alunos, além de a escola contar com os recursos que a

comunidade proporciona ao usar as instalações que somente os alunos utilizavam.

A estratégia permite considerar as possibilidades de se efetuarem as ações com o sentido de competição, pelas oportunidades que o ambiente oferece, razão pela qual o conceito de estratégia vai incorporando-se aos métodos de gestão. Em estudo realizado pela Fundação de Desenvolvimento da Educação e Pesquisa - FUNDEP da região de Celeiro, composta pelos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Alagoas, Roraima e Pará, caracterizada como uma ONG que trabalha com Educação de Jovens e Adultos oriundos do meio rural. Neste sentido Valentim, (2007) avaliou que a aplicação de conceitos administrativos deve ser adaptada, levando em consideração as peculiaridades quanto ao aspecto da gestão e na formulação de estratégias.

O processo estratégico começa com a definição de missão. A declaração da missão tem o propósito de orientar os caminhos da organização em que todos os empregados estejam presentes e engajados para cumprir a finalidade organizacional. Além da missão, Oliveira (2012) lembra que é necessário analisar os ambientes interno e externo, identificar ameaças e oportunidades no aspecto externo e as forças e as fraquezas do ponto de vista interno. Por ameaças entendem-se os fatores do contexto externo em que a organização está localizada e pode envolver os aspectos políticos, econômicos e socioculturais. As oportunidades são os fatores externos que favorecem a organização em cumprir suas finalidades. Quanto às forças ou pontos fortes, consideram-se as atividades que funcionam de acordo com os objetivos, repercutindo de maneira positiva no ambiente. As fraquezas são situações em que as organizações precisam melhorar os procedimentos. A missão é a razão de ser da instituição e se sustenta nas crenças e valores das pessoas que comungam do trabalho na organização. A missão tem como atribuição explicar por que a organização existe e tem relação com as crenças que permeiam o campo laboral. Dentro dessa concepção, a missão é a base intelectual da organização.

Todas as organizações têm missões, sejam implícitas ou explícitas, que levam a objetivos, que são os pontos a que a organização pretende atingir, tendo por base as expectativas em relação às futuras condições dos seus ambientes interno e externo. Para Hudson (1999, p. 77), “os objetivos estratégicos são portanto uma ferramenta para concentrar a atenção das pessoas em metas específicas que a organização como um todo deseja atingir num determinado período de tempo” e tendem a ser constituídos em um plano. O plano tem como

característica a ordem nas ações a serem implementadas para conseguir a racionalização de esforços e alcançar os objetivos pretendidos. Hudson (1999, p. 132) reforça: “os planos estratégicos fornecem a direção geral para cada atividade e os planos operacionais delineiam um programa de trabalho para os doze meses seguintes, ou em alguns casos, por dois anos.” Os objetivos estão consignados naquilo que a organização almeja em determinado tempo, enquanto as estratégias se constituem na descrição de como a organização compatibiliza seus recursos humanos, materiais e financeiros para alcançar seus objetivos.

Na execução da gestão estratégica é necessário focar também a visão organizacional que retrata a situação desejável de um futuro, ou seja, projetar como a organização quer ser identificada no ambiente onde está inserida. Para Oliveira (2012, p. 65) a visão “proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa.” A visão é a perspectiva que se pretende e se almeja para a organização. Almeida (2003) esclarece que a visão deve ser entendida como um desafio a ser conquistado.

Nessa pesquisa, a estratégia significa o modo pelo qual se valoriza a ação coletiva dos diversos atores que, com seus conhecimentos participam do processo de aprendizagem da busca de soluções conjuntas na determinação de visão, missão, objetivos e tarefas necessárias ao funcionamento da organização, que são definidos e direcionados com base em valores, crenças e experiências do empreendedor compartilhadas com seus colaboradores (ZANELLI; SILVA, 2008, p. 27). Dessa maneira, a estratégia é construída levando em consideração a realidade da organização e apresenta característica da prática social porque oportuniza aos atores organizacionais encontrarem soluções conjuntas para se atingirem objetivos comuns. Nesse sentido, a estratégia envolve a convergência entre decisões e ações (MINTZBERG, 1997) e tende a posicionar a organização com clareza frente às condições da realidade. Nessa perspectiva, Drucker (1994) assinala que a estratégia converte a missão e os objetivos das organizações sem fins lucrativos em desempenho, e essas organizações compõem o arcabouço do terceiro setor.

1.3 ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR

O terceiro setor é uma alternativa de prestação de serviços da responsabilidade do Estado, que se vê na obrigação de delegá-los a um segmento que realize atividades de cunho social. Tanto no cenário nacional como no internacional, o terceiro setor é formado por

organizações da sociedade civil. Falconer (1999) revela que o crescimento do terceiro setor ocorre, à medida que os governos reduzem sua participação nas ações sociais, estimulando o aumento da participação da sociedade civil no cumprimento de políticas públicas.

O terceiro setor passou a ser difundido academicamente na década de 70 nos Estados Unidos com a expressão *non profit organizations*. No Brasil, o terceiro setor ganha atenção no meio acadêmico com a criação do Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor – CEATS- da Faculdade de Economia e Administração da Universidade do Estado de São Paulo- FEA- USP, com o Centro de Estudos do Terceiro Setor- CETS da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, Núcleo de Estudos em Administração do Terceiro Setor da Pontifícia Universidade Católica-PUC de São Paulo e Unidade Tecnológica e Gestão do Terceiro Setor do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial de São Paulo. Albuquerque (2006) salienta que o terceiro setor tem origem no sistema de representações da Organização das Nações Unidas.

No Brasil o terceiro setor emergiu na vigência do regime militar, que calou muitas manifestações culturais, artísticas e comunitárias, mas permitiu que algumas instituições se organizassem com a Igreja Católica na luta pelos direitos humanos. Melo Neto e Froes (1999) comentam que o trabalho comunitário conseguiu expandir-se, tendo grande repercussão com as Comunidades Eclesiais de Base (CEBS). Para Landim (1999, p. 03), “onde havia, nos primeiros séculos de colonização, organizações encarregadas da assistência social, de ensino, da saúde, vamos encontrar, junto à Igreja, com o mandato do estado na sua promoção”. Landim (1998) reforça que as ONGs existiam prestando serviços, mas aparecem com forte identidade institucional a partir dos anos 80, na prestação de serviços sem fins lucrativos, cuja direção é a coletividade.

A década de 80 assinala o marco inicial do crescimento do terceiro setor, quando ocorre a redemocratização no processo político do Estado e também o surgimento, no âmbito econômico, do sistema neoliberal, que prega o enxugamento do Estado. Com a crise e a reforma de Estado (*Welfare State*), Bresser Pereira (2004, p. 17) cita “o estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego de poder do Estado, ou que apliquem os recursos do Estado”. A reforma de Estado tem o objetivo do desmonte dos serviços públicos e, nesse sentido, as demandas sociais são entregues às organizações que acabam por realizar as atividades de caráter público. Salamon (1994) adverte que alguns fatores contribuíram com o papel do

Estado Mínimo nas ações, como a crise de *Welfare State* nos 80, a dívida dos países em vias de desenvolvimento, a falta de políticas públicas e a queda do muro de Berlim, que mostrara a vulnerabilidade do Estado na economia. Para Montañó (2002), o terceiro setor é fenômeno pautado nos conceitos sobre o estado mínimo e consequente política neo-liberal, em que as atividades do Estado passam a ser prestadas pelas organizações da sociedade civil que provocam transformações substanciais na sociedade e aumentam as Organizações do Terceiro Setor.

O termo terceiro setor é usual tanto na linguagem destinada a leigos como na literatura científica e, com frequência, é utilizada como sinônimo de sociedade civil, setor não governamental, setor sem fins lucrativos, setor privado não estatal, setor voluntário e setor caritativo, (ROSE-ACKERMAN, 1986; FERNANDES, 1993, 1994, 2009; DRUCKER, 1954, 1999, 2002; SALAMON, 1995, 1998; BRESSER PEREIRA, 1997, 2004; SERVA, 1997; FISCHER, 1998; HUDSON, 1999; 2004; FALCONER, 1999; MONTAÑO, 1999, 2002, 2005; PAES, 2000; LIGHT, 2002; COELHO, 2002; ROECH, 2002; GLAESER, 2003; VALADÃO JUNIOR e COOLS 2003; TEIXEIRA, 2003, 2011; JUNQUEIRA, 2003; SALVATORE, 2004; FISCHER, 2004; CABRAL, 2007; BARREIRA, 2009; VOLTOLINI 2009; OLIVEIRA e ROMÃO, 2011; GUZZO, 2012; TACHIZAWA, 2012).

Roesch (2002, p. 02) assinala que o terceiro setor “compreende uma série de organizações diferenciadas e não há consenso sobre seu significado, tampouco sobre a composição do setor”. Numa conceituação tradicional, o primeiro setor compreende o Estado, que é o agente regulador da vida em sociedade, tanto do segundo quanto do terceiro setor. O segundo setor é conhecido como o das organizações que visam a lucros. Para Fernandes (1994), o primeiro setor (Estado) é aquele formado por organizações governamentais; o segundo setor (mercado), de natureza privada, é formado pelas indústrias, comércio e serviços, e o terceiro setor é o ambiente que agrupa os agentes privados com finalidades públicas. As iniciativas privadas com fins públicos se multiplicam e estão redefinindo os padrões da relação Estado-Sociedade. O terceiro setor abarca situações do contexto social que não são governamentais, nem pertencem às organizações que visam à lógica do mercado. Como Fernandes (1993) esclarece, o terceiro setor é composto de organizações sem fins lucrativos, mantidas pela participação voluntária, no âmbito não governamental, dedicadas à prática da caridade, da filantropia e do mecenato, incorporando também

o conceito de cidadania e suas múltiplas manifestações na sociedade civil.

As Organizações do Terceiro Setor são voltadas para os benefícios coletivos com a natureza da iniciativa privada, sem auferir lucros. Para elucidar o termo, Franco (2001, p. 283) destaca os tipos de organizações alcançadas nesse contexto:

As entidades beneficentes e assistenciais; as entidades culturais, científicas e educacionais; as entidades recreativas e esportivas; as fundações privadas (inclusive as empresariais) as organizações não-governamentais. Incluem-se também no terceiro setor as organizações de caráter corporativo e as entidades representativas patronais e profissionais (como os sindicatos, as federações, as confederações e as centrais de empregados e empregadores, as associações de classe e de categoria profissional estabelecidas por base territorial, por unidade produtiva ou por ramo de atividade). [...]. Fazem parte também do terceiro setor todas as associações voluntárias estruturadas na forma de redes, articulações e movimentos sociais, que lutam por objetivos de inclusão social e de cidadania no seu sentido mais amplo.

Por ser abrangente o alcance do terceiro setor e na tentativa de compreender a amplitude que atinge suas linhas limítrofes, Hudson (1999, p. 237-238) apresenta a classificação das organizações de acordo com a *International Classification of Non-profit Organizations*, que agrupa as organizações por atividade, da seguinte maneira:

Grupo 1: Cultura e Recreação: esportes, arte, museus, zoológicos, recreação, clubes sociais;
Grupo 2: Educação e Pesquisa: escolas e educação superior, treinamento vocacional, pesquisa médica, ciência e tecnologia, estudos de política empresarial; Grupo 3: Saúde: hospitais, reabilitação, asilos, saúde mental, saúde pública, educação sanitária; Grupo 4: Serviços sociais: bem-estar da criança, serviços para jovens, famílias, idosos e deficientes, ajuda de emergência, complementação de rendimentos,

assistência material; Grupo 5: Meio ambiente: conservação de recursos naturais, controle da poluição, proteção e bem-estar dos animais, vida selvagem e preservação de ambientes rurais; Grupo 6: Desenvolvimento e habitação: desenvolvimento econômico, social e comunitário, habitação, emprego e treinamento; Grupo 7: Lei, direito e política: organizações de direito, minorias étnicas, associações civis, serviços legais, prevenção do crime, reabilitação de delinquentes, apoio às vítimas, partidos políticos; Grupo 8: intermediários para filantropia e promoção de voluntários: grupos econômicos de concessão de recursos, organizações de captação de recursos, organizações de intermediários; Grupo 9: Atividades internacionais: programas de intercâmbio, assistência de desenvolvimento, amparo em desastres, direitos humanos e organizações pacifistas; Grupo 10: Religião: organizações religiosas; Grupo 11: negócios, associações profissionais e sindicatos: organizações de empregados, sindicatos, associações profissionais; Grupo 12: Não classificadas.

Para caracterizar o terceiro setor e permitir a comparação internacional entre as instituições/organizações, Salamon e Anheier (1992) propõem uma definição com os seguintes requisitos: a) que possuam um caráter formal, sejam institucionalizadas; b) não podem fazer parte do governo; c) não podem distribuir lucros entre seus membros; d) devem ser autônomas, devendo possuir procedimentos próprios de gestão; e) devem apresentar alguma participação de trabalho voluntário. Conhecida a amplitude de atuação de OTS, é relevante citar que elas desempenham importante papel nos trabalhos, tanto da educação, como nas atividades filantrópicas (COSTA; VISCONTI, 2001). Por volta da década de 50 os organismos internacionais, como Organização das Nações Unidas – ONU, Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas – PNUD, Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, Fundo das Nações Unidas para a Infância – UNICEF e Comissão Especial para a América Latina – CEPAL, segundo Medina (1997), legitimam as ONGs e acabam fomentando as atividades de cunho comunitário em países em vias de desenvolvimento, como o Brasil.

A partir do século XX, o Estado tende a assumir compromissos na área social, principalmente, nas áreas de saúde e educação. Porém, na impossibilidade de o Estado atender as demandas sociais, emergem na década de 70 os movimentos de mobilização da sociedade civil, voltados para a defesa de direitos humanos. Esses movimentos surgem na resistência contra a ditadura com a denominação de organizações não governamentais, que, no dizer de Tenório (2003), assumem um papel transformador na sociedade com o desenvolvimento de atividades comunitárias, de autoajuda e serviços. Com a transformação, a sociedade passa a defender causas de cidadania e melhores condições de vida. Os cidadãos não só se mobilizam para cobrar ações do Estado, como também tomam iniciativas próprias para resolver os seus problemas. Junqueira (2003) destaca que a cidadania significa ter uma ação mais participativa na administração dos municípios, para melhorar a escola, o hospital, realizando atividades do bem comum, seja por iniciativa do governo ou de organização da própria sociedade.

Na década de 90 houve mudanças substanciais no processo econômico, e a figura do Estado como provedor passa a ser mínima e as ONGs se destacam como prestadoras de serviços à sociedade. Dadico (2003) assinala que as ONGs ganham notoriedade nesse período com a realização de alguns eventos, como a criação da Associação Brasileira de Organizações Não Governamentais, ocorrendo I ° Encontro Internacional de ONGs e Agências do Sistema da Organização das Nações Unidas.

As Organizações do Terceiro Setor têm como objetivo o atendimento social que vai da mobilização de campanhas de combate ao tabagismo, passando por serviços de proteção e amparo à criança, ao adolescente e aos idosos. Os serviços são prestados aos diversos segmentos por organizações que recebem inúmeras denominações em função desses serviços. Hudson (1999) enfatiza que as organizações sem fins lucrativos reúnem pessoas para proporcionar serviços para si e para os outros, porque elas desejam um ambiente saudável, humanitário, de bem-estar, de educação, de cultura para a melhoria da qualidade da comunidade em que habitam. As organizações sociais estão contempladas no Código Civil Brasileiro datado de 1916, já classificadas em civis e comerciais; as associações eram sociedades civis sem fins lucrativos, daí utilizar-se a expressão “sem fins lucrativos” para diferenciá-las das sociedades civis que têm o objetivo de obtenção de lucros.

Em pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010) sobre as Fundações Privadas e Associações Sem Fins

Lucrativos – FASFIL, há no Brasil 290 mil fundações e associações distribuídas por regiões com seus números de habitantes, como, por exemplo o Sudeste, 44,2% para uma população de 42,1% de brasileiros, a Nordeste com 22,9% de instituições e população de 27,8%, a Região Sul com 21,5% para uma população de 14,4% e Região Norte com 4,9% de instituições para 8,3% de população.

As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos representam 73, 5% do emprego formal. A média de pessoas assalariadas é de 7,3. No Sudeste os trabalhadores da FASFIL são aproximadamente 9,6%, enquanto que no Nordeste essa proporção cai para 4,5%. O trabalhador ganha em média 3, 3 salários mínimos. No período de 2006 a 2010, foram criados 292,6 mil novos empregos, e tal crescimento representa 15,9% a mais do que o registrado no número de crescimento das organizações (8,8%). Observa-se, então, uma elevação no número médio de organização, pois enquanto em 2006 a média de ocupados era de 6,9 pessoas, em 2010 elevou-se para 7,3. Em pesquisa anterior (FASFIL) período 1996 a 2005 a média de ocupados por organizações havia diminuído de 9,7 pessoas para 5,1.

As organizações sem fins lucrativos se apresentam sob a égide legal com as seguintes personalidades jurídicas: fundações públicas ou privadas; associações ou sociedades civis; cooperativas ou cooperativas sociais. Sob a proteção legislativa alcançam maior representatividade no contexto social as fundações e as associações. Embora apresentem semelhanças na constituição, Paes (2000) assinala os aspectos que as diferenciam: as fundações têm a característica marcante de possuir patrimônio, enquanto nas associações e sociedades predominam os grupos de pessoas físicas que as integram.

O marco legal das Organizações do Terceiro Setor é a Lei nº 9790/99, Lei das OSCIPS, que estipula critérios, principalmente com relação aos seus objetivos que devem atender algumas características. São eles: promoção da assistência social; promoção da cultura, defesa e conservação do patrimônio histórico e artístico; promoção gratuita de educação, observando-se a forma complementar de participação das organizações de que trata essa lei; promoção gratuita de saúde; promoção de segurança alimentar e nutricional; defesa, preservação e conservação do meio ambiente e promoção do desenvolvimento sustentável; promoção do voluntariado; promoção do desenvolvimento econômico e social e combate à pobreza; experimentação, não lucrativa, de novos modelos socioprodutivos e de sistemas alternativos de produção, comércio, emprego e crédito; promoção de direitos estabelecidos, construção de novos direitos e assessoria jurídica de

interesse suplementar; promoção da ética, da paz, da cidadania, dos direitos humanos, da democracia e de outros valores universais; estudos e pesquisas, desenvolvimento de tecnologias alternativas, produção e divulgação de informações e conhecimentos técnicos e científicos que digam respeito às atividades aqui elencadas. Assim, para Barbosa e Oliveira, (2003) não basta que a ONG se dedique a um dos requisitos citados na lei, pois a lei exige que os estatutos das organizações cumpram os princípios legais, constituam um conselho fiscal e conduzam com transparência a gestão e a prestação de contas.

A lei permite que no exercício de suas atividades a organização firme com o poder público um plano de metas pactuado por meio de contrato onde estarão consignados cronograma, prazo de execução e prestação de contas, evidenciando-se a transparência por se tratar de recurso público. Essa lei permite também que se remunerem seus dirigentes e que a organização possa firmar parcerias com organizações do setor produtivo. Tachizawa (2002, p. 40) menciona que “a escolha dos parceiros é feita por meio de concurso de projetos. Os objetivos e metas são negociados entre as partes e o controle é feito por meio de resultados”. As parcerias são realizadas na perspectiva de atingir os objetivos pactuados, geralmente mediante acordo ou convênio da organização com agentes do governo ou da sociedade civil. Paes (1999) assinala que o termo de parceria evidencia a transparência do recurso público e nele devem constar o objeto do termo, a previsão de receitas e despesas, a estipulação de metas e os resultados a serem atingidos, os critérios de avaliação e a obrigatoriedade de a organização apresentar relatório de acompanhamento de prestação de contas.

Trabalho que merece ser visto com muita atenção nas Organizações do Terceiro Setor é o trabalho voluntário, que contribui sobremaneira com essas organizações, realçando valores, solidariedade e desenvolvimento responsável. A propósito, comenta Coelho (2000, p. 69): “voluntário é a pessoa que dedica parte de seu tempo, sem remuneração alguma, a atividades de bem-estar social ou outros campos de atuação”. O trabalho voluntário no Brasil surgiu por volta de 1543, com a fundação da primeira Santa Casa de Santos, ligada à ação dos religiosos.

A Lei nº 9608/98 regula o trabalho voluntário, que é realizado por pessoa física mediante a assinatura do termo de adesão que não causa vínculo empregatício entre a pessoa prestadora do serviço e a organização em que atua. A atividade não remunerada pode ser prestada à organização pública ou privada sem fins lucrativos, cujos objetivos sejam cívicos, culturais, educacionais, científicos, recreativos ou de

assistência social. Em seu estudo, Sampaio (2010) enfatiza a motivação de voluntários e a cultura organizacional no terceiro setor. Reconhecendo a importância do trabalho voluntário, a ONU estabeleceu o ano de 2001 como o Ano Internacional do Voluntariado.

Camargo (2001) realça que nas organizações do terceiro setor esse trabalho é bastante significativo, pois alivia boa parte dos custos necessários às atividades da organização prestadora de serviço. O trabalho voluntário é largamente utilizado pelas organizações do terceiro setor no desempenho de suas tarefas de apoio ao Estado na busca pela melhoria das condições de vida da sociedade. As situações de vida que ocorrem na sociedade, como violência, abuso de crianças e adolescentes, abandono de pessoa idosa, desemprego e fome, têm aumentado também as demandas sociais. Merege (2002) comenta que, no terceiro setor, as oportunidades para a prestação de um serviço à coletividade abrem-se para o atendimento das necessidades de serviços básicos nas áreas da educação, saúde, direitos humanos, assistência social, cultura, recreação, educação ambiental e atendimento de necessidades especiais. Por isso, as Organizações do Terceiro Setor devem aprimorar seus serviços e utilizar ferramentas gerenciais, independentemente de seu porte.

Para Falconer (1999), um dos problemas nas organizações sem fins lucrativos reside na deficiência do gerenciamento, havendo necessidade de aperfeiçoar o processo de gestão por meio de aprendizagem e aplicar as ferramentas de gestão para atingir os resultados almejados. Alves Júnior, Faria e Fontenele (2009) estudaram 12 empreendimentos sociais no Estado do Ceará e que têm apoio da Ashoka, organização internacional que tem por finalidade capacitar e estimular os processos de gestão de organizações sem fins lucrativos.

As conclusões do estudo mostram que as organizações pesquisadas articulam-se de forma inadequada por falta de sistematização das atividades e de acompanhamento de tendências sobre as melhores práticas de gestão. Organizações do Terceiro Setor realizam atividades administrativas de planejamento, organização, direção e controle, e as decisões dependem fundamentalmente da pessoa que exerce a função de presidente da organização, por força estatutária. As atividades de gestão devem estar calcadas nos princípios de conhecimentos impulsionados por uma liderança comprometida com a causa social, de modo que o trabalho do gestor nessas organizações requer habilidade no trato com as pessoas, como voluntários, empregados, agentes financiadores e clientela.

Assim, nas Organizações do Terceiro Setor as ações refletem a visão de mundo do principal gestor da organização, que é seu diretor, e

para realizar os serviços dentro dos objetivos pretendidos torna-se imprescindível compatibilizar os interesses individuais com os organizacionais por meio de estratégia construída pelo processo de aprendizagem coletiva. Hudson (1999, p. 69) enfatiza que “a estratégia é particularmente importante porque existem sempre coalizões de pessoas com aspirações diferentes que precisam ser integradas para que a organização progrida”. Já Brown e Iverson (2004) entendem que a estratégia se concentra em três aspectos na estrutura de governança: como funciona e quais são os padrões de trabalho existentes entre voluntários e funcionários, se os procedimentos são formalizados e se nas organizações as decisões são tomadas de forma centralizada ou descentralizada.

No cumprimento das formalidades legais, as Organizações do Terceiro Setor seguem o instrumento que baliza suas ações – o estatuto – no qual constam suas finalidades e campos de atuação, dados esses importantes para classificá-la e obter certificação, principalmente para angariar recursos e poder receber isenções, subvenções, auxílios e incentivos fiscais e celebrar convênios. Desde que cumpram os princípios legais, as Organizações Não Governamentais podem usufruir de benefícios tributários por meio das chamadas isenções e imunidades. Tais dispositivos estão agasalhados na Constituição Federal, (Art.195): “são isentas de contribuição para a seguridade social as entidades beneficentes de assistência social que atendam às exigências estabelecidas em lei”.

Para viabilizar a gestão, as organizações sociais, mormente em relação aos custos, devem ter o registro no Conselho Nacional de Assistência Social – CNAS, e o certificado de utilidade pública, além do Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos. Satisfeitas essas exigências, as organizações estão em condições de receber o certificado no CNAS, que possibilita à organização ter acesso a recursos públicos por meio de convênio e subvenções, e o Certificado de Utilidade Pública, por meio do qual as organizações podem beneficiar-se da dedução do imposto de renda, a serem contempladas com doações de pessoas jurídicas, além de ter acesso a subvenções federais e a possibilidade até de realizar sorteios, sempre com a anuência do Ministério da Justiça. Com o Certificado de Entidades de Fins Filantrópicos, a principal vantagem da organização é a possibilidade de isenção do recolhimento da cota patronal da contribuição previdenciária incidente sobre a folha de pagamento e serve como requisito para receber o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

O certificado é concedido às organizações pelo ministério correspondente à sua área de atuação e cuja finalidade principal esteja consignada no estatuto. Assim sendo, as organizações que se dedicam à causa da educação, serão certificadas pelo Ministério da Educação, as organizações que prestam serviços à saúde serão certificadas pelo Ministério da Saúde, e as organizações que oferecem serviços de Assistência Social, terão o certificado emitido pelo Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. Essa certificação é resultante do processo denominado de tipificação de serviços socioassistenciais organizados por nível de complexidade (2009) aprovada pelo Conselho Nacional de Assistência Social que define as ações em serviços de proteção social básica em: a) Serviço de proteção e Atendimento Integral à Família (PAIF); b) Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos; c) Serviço de Proteção Social Básica no domicílio para pessoas com deficiência e idosas.

Os serviços de proteção social básica são executados nos Centros de Referência da Assistência Social – CRAS, de forma direta e de forma indireta em entidades de assistência social, definidas pela tipificação na área de abrangência do CRAS. Já a proteção social especial ocorre quando há situações de risco ou violação de direitos, sendo coordenada e articulada nos Centros de Referência Especializados de Assistência Social – CREAS. Os serviços de proteção social especial subdividem-se em média complexidade e alta complexidade. Os serviços de média complexidade são classificados em: 1) serviço de proteção e atendimento especializado a famílias e indivíduos; 2) serviço especializado de abordagem social; 3) serviço de proteção social a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa de liberdade assistida (LA) e de prestação de serviços à comunidade; 4) serviço de proteção social especial para pessoas com deficiência, idosos (as) e suas famílias; 5) serviço especializado para pessoas em situação de rua. Os serviços de proteção social especial de alta complexidade compõe-se de: 1) serviço de acolhimento institucional; 2) serviço de acolhimento em república; 3) serviço de acolhimento em família acolhedora; 4) serviço de proteção em situações de calamidades públicas e de emergências. (SUAS)

De acordo com a classificação dos serviços, a proteção social básica tem o caráter preventivo no fortalecimento de laços familiares e comunitários. Os serviços de proteção especial de média complexidade destinam-se ao atendimento de usuários com os direitos violados nos seus vínculos familiares e comunitários, e os serviços de proteção social especial de alta complexidade são realizados em condições de

abrigamento e destinam-se ao atendimento de famílias e pessoas em situação de ameaça, cujos direitos foram violados.

As organizações de assistência social, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), contam com a média de 10,2 assalariados por organização, com uma oscilação entre 6,7 trabalhadores na Região Sul a 12,4 na Região Sudeste e atendem grupos em situação de vulnerabilidade, como: violência às crianças e idosos, exploração de crianças e adolescentes, adolescentes carentes e infratores, ou ainda, com necessidades educacionais especiais..

As crianças e adolescentes são amparados pela Lei nº 8069 (ECA), de 13 de julho de 1990, fundamentada na Declaração Universal dos Direitos Humanos e aprovada pelas Nações Unidas (ONU/1948), preconizando que todas as crianças são merecedoras de assistência. O estatuto garante os direitos da criança e do adolescente à vida, à saúde, à liberdade, o respeito à dignidade, à cultura, ao esporte, ao lazer, às medidas protetivas, à convivência com a família e com a comunidade. Em 2006 é aprovada a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência – Organização das Nações Unidas- e o Brasil, como signatário desta Convenção, tem o compromisso de assegurar um sistema educacional inclusivo em todos os níveis. Significa salientar que os Estados assegurem um sistema de educação inclusivo que fortaleça a participação com medidas garantidoras às pessoas com deficiência de frequentarem o Ensino Fundamental em igualdade de condições com as demais pessoas participantes em sua comunidade (MEC/SEESP, 2007).

Em relação aos idosos, deve-se destacar que, em razão de mudanças significativas que ocorrem na sociedade, como quedas nas taxas de fertilidade e reduções nas taxas de mortalidade, evidencia-se o fenômeno da longevidade, o que leva a crescentes necessidades no oferecimento de serviços a esse segmento.

O processo de aumento de expectativa de vida no ser humano é um fato que acontece em todo o mundo, característica inicialmente de países desenvolvidos, passando a ser realidade em países em desenvolvimento. Segundo Veras (2003), a longevidade da população é um fenômeno mundial que nos países desenvolvidos ocorreu de forma lenta ao longo de cem anos, e enquanto nos países em desenvolvimento, como o Brasil, esse processo se caracteriza pelo aumento em números relativos e absolutos que modificam a pirâmide populacional. Em estudo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2010), o Brasil conta hoje com uma população na faixa de 60 anos e mais em torno de 21 milhões de pessoas, podendo atingir 30 milhões em 2025. O

país em ritmo crescente vai se destacando pela longevidade de sua população e, conseqüentemente, deixando de ser um país de jovens.

Apesar de os idosos hoje representarem um quadro bem diferente, pois muitas das pessoas com mais de 60 anos apresentam-se com ampla capacidade de locomoção, com capacidade cognitiva, com condições financeiras que lhes permitem desfrutar de condições de aproveitar a vida na ampla satisfação de suas necessidades e encontram no convívio familiar o ambiente propício de suas relações no exercício dinâmico da existência, há ainda um contingente de idosos que apresentam deficiências, com perdas físicas, mentais, cognitivas que as tornam dependentes de cuidados especiais. Camarano (2010) alerta que, em 2020, em torno de 4,5 milhões de idosos serão dependentes. Pessoas que se encontram nessas situações necessitam de acolhimento e de serviços que lhes garantam uma vida com dignidade, daí a importância das organizações que abrigam os idosos para o pleno exercício de suas cidadanias, como é o caso das Instituições de Longa Permanência de Idosos (ILPI).

Em síntese, os estudos das OTS se expandiram pelo desenvolvimento das organizações da sociedade civil em nível internacional e nacional. Em nível internacional os estudos se destacaram com a expressão *Non Profit Organizations* empregada nos Estados Unidos a partir da década de 70. No Brasil as OTS abarcam uma variedade de conceitos entre eles de organizações beneficentes, culturais, científicas, recreativas, fundações e organizações não governamentais, que prestam serviços à sociedade, cuja finalidade precípua é do poder público. Dentre os inúmeros conceitos verificados na literatura sobre as OTS, esta pesquisa contempla as organizações que possuem autonomia na gestão, trabalho voluntário, não pertencem ao Poder Estatal e não remuneram seus dirigentes. São organizações promotoras de inclusão social e ações de cidadania que auxiliam o poder público no desenvolvimento das atividades sociais.

Assim sendo, as OTS se deparam em ambientes de rápidas transformações no contexto organizacional e, para prestar serviços a contento para os seus beneficiários, devem estar atentas no acolhimento do pleito de seus empregados. Por isso é salutar que as OTS oportunizem condições de trabalho em que o funcionário possa contribuir com as melhores estratégias para a realização das tarefas. Nesse aspecto as estratégias tendem a envolver os empregados para que ocorra o comprometimento na consecução dos objetivos pessoais e organizacionais.

2 MÉTODO

Este capítulo tem o objetivo de descrever os procedimentos utilizados na pesquisa para identificar o grau de comprometimento e o entendimento dos empregados sobre a implementação do planejamento nas organizações do terceiro setor pesquisadas, destacadas no presente estudo por **A**, **B** e **C**, e se constituiu de uma base quantitativa com a aplicação de questionário e uma base qualitativa com a realização de entrevistas com o sentido de aprofundar os dados quantitativos.

2.1 AMBIENTE

A pesquisa foi realizada em três Organizações Não Governamentais, situadas no Segundo Planalto do Estado do Paraná, na região dos Campos Gerais, e que são parceiras socioassistenciais do poder público municipal no cumprimento de políticas públicas inscritas no Conselho de Entidade Beneficente de Assistência Social (CEBAS).

No Quadro 1, abaixo, são apresentadas as organizações pesquisadas, em relação ao número de funcionário e o serviço prestado por elas.

Quadro 1 - Organizações³ em número de funcionários e o serviço

ORGANIZAÇÕES		SERVIÇOS
Quantidade de empregados no início da pesquisa (PRÉ)	Quantidade de empregados ao final da pesquisa (PÓS)	
Organização A		
17	17	Atendimento a 200 crianças em regime de internato/casa-lar e em regime de contraturno
Organização B		
92	83	Atendimento a 300 pessoas com deficiência, a partir da Educação Infantil, até a fase adulta na preparação para inclusão no mercado de trabalho.
Organização C		
14	12	Atendimento a 45 idosos na faixa de 60 anos em regime de acolhimento.

Fonte: O autor

³ Para efeito de análise quantitativa, os sujeitos da pesquisa são distintos nas fases Pré e Pós.

Os empregados dessas organizações têm a remuneração balizada pelo acordo coletivo de trabalho entre o sindicato e as organizações, cujo menor salário da categoria é de R\$ 730,00 e o maior salário atinge R\$ 5.000,00 reais. Na composição da força de trabalho das organizações há a presença de psicólogos, assistentes sociais, fisioterapeutas, médicos, nutricionistas, enfermeiros, fonoaudiólogos, professores, cirurgiões-dentistas e cuidadores.

2.1.1 Caracterização da Organização A

A Organização A é de caráter beneficente, sem fins lucrativos, e destina-se ao acolhimento de crianças e adolescentes, do sexo feminino, em situação de vulnerabilidade social e serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, na faixa etária de 05 a 18 anos, sem distinção de raça, cor, religião, respeitado o princípio de atendimento personalizado e em pequenos grupos, oportunizando o desenvolvimento das crianças e adolescentes, na conquista de direitos e na participação cidadã para a construção de uma sociedade inclusiva. Em suas características de atendimento proporciona aos seus beneficiários um ambiente favorável à responsabilidade social como atitude e comportamento ético, valorizando as ações humanas na sua diversidade, na promoção da cidadania e no incentivo a integração social. Ainda desenvolve programas e atividades para orientação de pais, educação e serviço da família no incentivo e fortalecimento de laços familiares.

No acolhimento institucional, a organização abriga meninas entre 05 a 12 anos, que são encaminhadas pela Vara da Infância e Juventude e pelo Conselho Tutelar, enquanto que, no serviço de convivência e fortalecimento de vínculos, as meninas são encaminhadas pela comunidade ou por órgãos públicos. O atendimento inclui a criança e adolescente ameaçada em seus direitos básicos, como falta, omissão, abandono ou abuso de pais ou responsáveis ou em razão da própria conduta e oferece:

- a) atividades psicopedagógicas;
- b) atividades culturais, esportivas e de lazer;
- c) assistência religiosa a quem desejar, de acordo com sua crença;
- d) vestuário e alimentação suficientes e adequados;
- e) cuidados médicos, psicológicos, odontológicos e farmacêuticos;

- f) incentivo e capacitação para o envolvimento e a participação das meninas nas atividades cotidianas no abrigo e no contraturno;
- g) atendimento personalizado e em pequenos grupos;
- h) atividades em regime de coeducação;
- i) ambiente de convivência que contribua para o crescimento pessoal e coletivo;
- j) participação na comunidade local;
- k) formação para a cidadania, possibilitando a aprendizagem de direitos e deveres para todos.

Para o cumprimento de suas finalidades, a organização defende como princípios e critérios:

- a) preservação de vínculos familiares;
- b) integração em família substituta quando esgotados os recursos de manutenção da família de origem;
- c) atendimento personalizado e em pequenos grupos;
- d) desenvolvimento de atividades em regime de coeducação;
- e) evitar sempre que possível a transferência para outras entidades de crianças e adolescentes abrigadas;
- f) participação na vida da comunidade local;
- g) preparação gradativa para o desligamento;
- h) participação de pessoa da comunidade no processo educativo.

Os recursos da organização para prover o atendimento são oriundos de apoio da comunidade, de doação de pessoas físicas e jurídicas, subvenções de governo federal, estadual e municipal, campanhas especiais e rendas próprias. A organização atende a 200 meninas entre crianças e adolescentes.

A organização é administrada por uma diretoria eleita de três em três anos, conforme estatuto, e composta de 7 membros não remunerados que se reúnem mensalmente. Essas informações são provenientes dos Estatutos da Organização A.

2.1.2 Caracterização da Organização B

A Organização B é uma associação civil filantrópica de caráter assistencial, educacional, cultural, de saúde, de estudo e pesquisas, desportivo sem fins lucrativos e tem a finalidade de promover e articular ações de defesa de direitos, prevenção, orientações, prestação de

serviços, apoio à família, direcionadas à melhoria da qualidade de vida da pessoa com deficiência e à construção de uma sociedade justa e solidária.

Para o atendimento de suas finalidades, a organização oportuniza condições em:

- a) promover a melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência, preferencialmente mental, em seus ciclos de vida, crianças, adolescentes, adultos e idosos, buscando assegurar-lhes o pleno exercício da cidadania;
- b) coordenar e executar na sua área de jurisdição os objetivos, programas e a política da Federação do Estado e da Federação Nacional, promovendo, assegurando e defendendo o progresso, o prestígio, a credibilidade e a unidade orgânica e filosófica do movimento voltado para a educação inclusiva;
- c) atuar na definição da política municipal de atendimento à pessoa com deficiência, em consonância com a política adotada pela Federação Nacional e pela Federação do Estado, coordenando e fiscalizando sua execução;
- d) articular, junto aos poderes públicos municipais e entidades privadas, políticas que assegurem o pleno exercício dos direitos da pessoa e com outras organizações no município, que defendam a causa da pessoa com deficiência em qualquer de seus aspectos;
- e) encarregar-se em âmbito municipal da divulgação de informações sobre assuntos referentes à pessoa com deficiência, incentivando a publicação de trabalhos e de obras especializadas;
- f) exigir de seus associados o permanente exercício de conduta ética de forma a preservar e aumentar o conceito do Movimento da Organização B;
- g) compilar e/ou divulgar as normas legais e regulamentares federais, estaduais e municipais, relativas à pessoa com deficiência, provocando a ação dos órgãos municipais competentes no sentido do cumprimento e aperfeiçoamento da legislação;
- h) promover e/ou estimular a realização de estatísticas, estudos e pesquisas em relação à causa da pessoa com deficiência, propiciando o avanço científico e a permanente formação e capacitação dos profissionais e voluntários que atuam na Organização B;

- i) promover e/ou estimular o desenvolvimento de programas de prevenção da deficiência, de promoção, de proteção, de inclusão, de defesa de direitos da pessoa com deficiência e de apoio e orientação à sua família e à comunidade;
- j) estimular, apoiar e defender o desenvolvimento permanente dos serviços prestados pela organização, impondo-se na observância dos mais rígidos padrões de ética e de deficiência;
- k) divulgar a experiência da organização em órgãos públicos e privados, em âmbito municipal;
- l) prestar serviços gratuitos, permanentes e sem qualquer discriminação de clientela na área específica de atendimento àqueles que deles necessitarem;
- m) desenvolver e estimular política de autodefensores garantindo a participação efetiva em todos os eventos e níveis do movimento da Organização B;
- n) promover e articular serviços e programa de prevenção, educação, saúde, assistência social, esporte, lazer, visando à inclusão social da pessoa com deficiência.

Para fazer frente às necessidades a organização conta com receitas provenientes de: contribuições de associados e de terceiros; legados; subvenções e auxílios do poder público, quer sejam nas esferas federal, estadual e municipal; doações de qualquer natureza, quaisquer proventos e auxílios recebidos; produto líquido de promoções de beneficência; rendas de emprego de capital ou patrimônio que possua ou venha a receber; auxílio ou recursos provenientes de convênio de instituições públicas ou privadas.

São responsáveis pela Administração da organização os seguintes órgãos: assembleia geral, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria executiva, autodefensoria e conselho consultivo. Cada órgão possui sua competência, e o dia a dia da organização é atribuição da diretoria executiva, que é eleita a cada três anos é composta por 8 membros. Essas informações são oriundas dos estatutos da Organização B.

2.1.3 Caracterização da Organização C

A Organização C tem por finalidade a prática da caridade cristã no campo da assistência social e de promoção humana, visando especificamente a:

- I) manter estabelecimento destinado a abrigar pessoas idosas de ambos os sexos em condições de saúde física e mental;
- II) proporcionar assistência material, moral, intelectual, social e espiritual, em condições de liberdade e dignidade, visando preservação de sua saúde física e mental.

A organização é administrada por uma diretoria constituída de no mínimo quatro pessoas eleitas de dois em dois anos.

Para o cumprimento de suas finalidades, a organização conta como fontes de receitas:

- a) doações, contribuições, auxílios, subvenções, convênios, legados patrimoniais de pessoas físicas e jurídicas;
- b) rendas de bens patrimoniais;
- c) promoções e eventos;
- d) rendimentos de aplicações financeiras;
- e) subvenções dos poderes públicos municipal, estadual e federal;
- f) receitas provenientes de prestação de serviços;
- g) coletas realizadas em reuniões;
- h) outras, especialmente atividades desenvolvidas com intenção especial de arrecadar recursos financeiros.

Essas informações se encontram expressas nos Estatutos da Organização C.

2.2 PARTICIPANTES

Os sujeitos da pesquisa foram os empregados que mantêm vínculo formal de trabalho nas organizações pesquisadas.

2.2.1 Características dos Participantes da Organização A

No Quadro 2, expõem-se os dados em relação às características dos nove empregados da Organização A que participaram da entrevista.

Quadro 2 - Respondentes da Organização A

RESPONDENTES	ESTADO CIVIL	SEXO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	ESCOLARIDADE
VOA 1	Casada	Feminino	56 anos	2 anos	Ensino Fundamental
VOA 2	Casada	Feminino	40 anos	1 ano	Ensino Médio
VOA 3	Casado	Masculino	45 anos	9 anos	Ensino Médio
VOA 4	Casada	Feminino	43 anos	3 anos	Educação Superior
VOA 5	Solteira	Feminino	42 anos	11 anos	Educação Superior
VOA 6	Casada	Feminino	29 anos	1 ano	Educação Superior
VOA 7	Solteira	Feminino	51 anos	11 anos	Ensino Fundamental
VOA 8	Casada	Feminino	45 anos	5 anos	Educação Superior
VOA 9	Solteira	Feminino	45 anos	3 anos	Educação Superior

Fonte: Dados da pesquisa

*VOA – Verbalização da Organização A

2.2.2 Características dos Participantes da Organização B

Os participantes da Organização B entrevistados são onze empregados, os quais fazem parte dos setores administrativo, técnico e operacional. Seus dados se encontram no Quadro 3.

Quadro 3 - Respondentes da Organização B

RESPONDENTES	ESTADO CIVIL	SEXO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	ESCOLARIDADE
VOB 1	Casada	Feminino	41 anos	9 anos	Educação Superior
VOB 2	Casada	Feminino	37 anos	18 anos	Pós-Graduação
VOB 3	Casada	Feminino	36 anos	6 anos	Educação Superior
VOB 4	Divorciada	Feminino	51 anos	29 anos	Pós-Graduação
VOB 5	Casada	Feminino	41 anos	2 anos	Educação Superior
VOB 6	Casada	Feminino	37 anos	5 anos	Educação Superior
VOB 7	Divorciada	Feminino	47 anos	8 anos	Ensino Fundamental
VOB 8	Solteira	Feminino	39 anos	5 anos	Educação Superior
VOB 9	Casada	Feminino	30 anos	10 anos	Educação Superior
VOB 10	Casada	Feminino	45 anos	17 anos	Educação Superior
VOB 11	Casado	Masculino	52 anos	3 anos	Ensino Fundamental

Fonte: Dados da pesquisa

*VOB – Verbalização da Organização B

2.2.3 Características dos Participantes da Organização C

No Quadro 4 se encontram os dados dos participantes das entrevistas da Organização C.

Quadro 4 - Respondentes da Organização C

RESPONDENTES	ESTADO CIVIL	SEXO	IDADE	TEMPO DE SERVIÇO	ESCOLARIDADE
VOC 1	Casada	Feminino	34 anos	8 anos	Ensino Fundamental
VOC 2	Divorciada	Feminino	44 anos	2 anos	Ensino Médio
VOC 3	Separada	Feminino	34 anos	1 ano e meio	Ensino Fundamental
VOC 4	Casada	Feminino	35 anos	4 anos	Ensino Fundamental
VOC 5	Casado	Masculino	56 anos	9 anos	Ensino Fundamental

Fonte: Dados da pesquisa

*VOC – Verbalização da Organização C

2.3 INSTRUMENTOS

Com a finalidade de realizar a pesquisa foram utilizados computador, impressora, papel cartaz, folhas de rascunho, canetas, canetas-destaque, grampos, corda, pincel atômico, caneta esferográfica e gravador. O questionário apresentado no anexo F deste trabalho, contém itens em componentes - (a) afetivo, desejo de permanecer na organização; (b) instrumental, necessidade de estar na organização; (c) normativo, obrigação para com a organização - fundamentados na escala Siqueira (2008) de cinco pontos: 1- “concordo totalmente;” 2- “concordo parcialmente;” 3- “não concordo, nem discordo;” 4- “discordo parcialmente;” 5- “discordo totalmente,” conforme anexo E.

Siqueira e Cols (2008) construíram e validaram esta escala para medir o comprometimento, utilizando a Escala de Comprometimento Afetivo (ECO A) composta por 18 itens e em escala reduzida em 5 itens em 192 trabalhadores, escala de Comprometimento Calculativo (ECO C), composta por 15 itens em 192 trabalhadores, e a Escala de Comprometimento Normativo (ECO N), composta por 7 itens em 208 trabalhadores. A escala em componentes afetivo, calculativo e normativo tem origem nos trabalhos de Allen e Meyer (1990). As

entrevistas utilizadas foram semiestruturadas, consoante apêndice D mostrado na página 189.

2.4 PROCEDIMENTOS

Inicialmente foi realizada uma reunião para apresentação da proposta de trabalho para a diretoria de cada organização pesquisada para dirimir as dúvidas existentes. A proposta de trabalho constituiu-se em implementar o processo de gestão estratégica, envolvendo os empregados como sujeitos críticos e ativos na busca do diálogo e na construção do desenvolvimento institucional.

No primeiro contato com os participantes foi aplicado um pré-teste com escalas de Comprometimento Afetivo, Comprometimento Instrumental e Comprometimento Normativo a todos os funcionários das organizações. Os questionários foram realizados em salas com mínimo de ruído para não desconcentrar o participante em responder às questões. Na aplicação dos instrumentos foi dado ciência aos participantes do Termo de Consentimento Livre esclarecido, em atendimento à Resolução CNS 196/96 apresentado no apêndice A, mostrado na página 183, com a finalidade de preservar o sigilo e a privacidade na manifestação de princípios éticos. Os dados foram coletados ao longo dos anos de 2012/2013.

Na sequência, houve a intervenção pelo pesquisador como agente facilitador no processo de conscientização coletiva, no preparo e na participação dos empregados na elaboração de propostas estratégicas. Os membros das organizações foram reunidos para o aprendizado coletivo em dinâmicas dialógicas e processo participativo para definirem a missão, visão, planos, pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades definindo, enfim as estratégias das organizações e consequente implementação.

Na Organização A os participantes tomavam parte das reuniões por meio dos setores de trabalho em serviços gerais, técnicos e administrativos. Os encontros previamente agendados ocorriam sempre na primeira terça-feira de cada mês, em dois grupos pela manhã e dois grupos no período da tarde. A participação dos funcionários nos encontros teve sempre a anuência da direção e foi possível pelo sistema de rodízio, para que as atividades não sofressem problemas de continuidade e fossem prejudicadas. Assim, no período da manhã enquanto duas turmas (funcionários do turno vespertino) estavam reunidas, os demais funcionários estavam desenvolvendo normalmente as atividades organizacionais. No período da tarde, procedimento

semelhante era adotado, ou seja, enquanto o pessoal que exercia atividades estava presente na reunião, os demais (empregados do período matutino) estava a executar as tarefas cotidianas. As reuniões eram realizadas nas dependências da organização em uma sala que contava com materiais para a realização das atividades grupais. A presença de membros da diretoria era constante nas reuniões, nas quais os assuntos eram colocados e debatidos com designação de responsáveis para a execução das ações decididas. Durante um ano aproximadamente, tempo que durou a intervenção, foi reaplicado o questionário que fora aplicado no início dos trabalhos e, posteriormente, foram realizadas as entrevistas.

As reuniões aconteciam uma vez por mês, geralmente na primeira terça-feira de cada mês, em sala específica para este fim totalizando doze encontros ao ano. As equipes eram divididas em dois grupos, e os assuntos vinham à tona por meio das demandas dos próprios funcionários, e o pesquisador conduzia os trabalhos na orientação de escolhas das alternativas que os funcionários apresentavam para a realização das tarefas. No período da manhã havia o grupo A e o Grupo B, composto por quatro pessoas cada um. Os assuntos tratados eram registrados, bem como a designação dos envolvidos para realizar as estratégias escolhidas. No período da tarde na sala designada para as reuniões reuniam-se mais dois grupos, o C e o D, um grupo com cinco elementos e outro com quatro elementos, respectivamente. Os assuntos e a dinâmica da reunião eram semelhantes nos dois períodos e versavam sobre o cumprimento ou não de determinadas estratégias acordadas em reunião anterior, desde relacionamento interpessoal à operação de troca de porta na cozinha no abrigo das meninas. O material produzido pelos funcionários da Organização A, neste processo, estão apresentados no anexo A, na página 191.

Na organização A, a análise quantitativa foi realizada a partir da aplicação de escalas de comprometimento organizacional com a participação de dezessete empregados. Já a análise qualitativa foi feita por meio de entrevista em nove empregados que participavam dos setores administrativo, técnico e operacional.

Para a realização das entrevistas foram respeitadas as especificidades das organizações, como horário de serviço e a disponibilidade de tempo dos entrevistados. Assim, na Organização A as entrevistas foram realizadas numa sala específica para tal, e a duração oscilou entre 15 a 40 minutos para cada uma delas.

Na Organização B, os primeiros encontros foram realizados no salão amplo que abrigava todos os funcionários, inicialmente nas

quartas-feiras, com duas equipes no período da manhã e duas equipes no período da tarde e uma equipe no período da tarde de sexta-feira. Como a mantenedora é responsável pela Escola e por força contratual deve manter exigências que emanam do agente estatal, a participação dos empregados se fez por representatividade, tendo em vista que reunir todos os empregados ocasionava dificuldades para a participação de todos nas reuniões e o desenvolvimento das atividades institucionais. Para a sequência do trabalho foram realizadas consultas aos empregados para que, por meio dos segmentos envolvidos nas atividades, compusessem os representantes dos setores da Organização a tomarem assento no comitê gestor, órgão representativo dos empregados para atender as suas reivindicações.

Os empregados decidiram que a escolha dos representantes seria por processo de eleição. Assim foi formada comissão eleitoral, composta de três pessoas, entre elas com presença do presidente para a recepção e contagem dos votos.

Os representantes no comitê gestor, consoante regulamento integrante do anexo C mencionado na página 203, foram escolhidos por seus representantes, via setor, para se reunirem com data previamente agendada, geralmente uma vez por mês, num total de doze encontros realizados ao longo do ano para a troca de ideias e a participação fundamental no processo de levar as reivindicações e tomadas de decisão. Desta maneira, encontrou-se a forma de se reunirem sistematicamente sem prejuízo das atividades da organização. As reuniões eram realizadas na sala da presidência, devidamente agendada, onde eram tratados os assuntos referentes às demandas da organização. Os assuntos eram registrados em ata e disponibilizados nos painéis disponíveis nos setores. Após o período de trezentos e sessenta e cinco dias, tempo que durou a intervenção, ocorreu a reaplicação do questionário que fora aplicado no início dos trabalhos e, posteriormente, foram realizadas as entrevistas. As reuniões aconteciam, em sua maioria, às quintas-feiras, salvo quando coincidia com atividades que não poderiam ser alteradas para o andamento da organização. A dinâmica da reunião constava de leitura da ata anterior pela secretária, e o presidente colocava em apreciação a respectiva aprovação. Na sequência, os representantes se manifestavam com as demandas dos seus setores na escolha de estratégias, conforme anexo B na página 197. A supervisão relutava em participar das reuniões e, quando o fazia, chamava a atenção dos membros do comitê em função de determinadas reivindicações que ela julgava não procedente por atingir seu setor. Tal situação causava dificuldades na realização do planejamento. Na

Organização B, pela situação dos empregados cumprirem jornadas de trabalho diferenciadas, as entrevistas eram agendadas e duravam entre 20 a 50 minutos.

A aplicação de escalas de comprometimento organizacional foi realizada na população total de empregados, na fase Pré, em noventa e dois sujeitos e, na fase Pós, em oitenta e três sujeitos. A entrevista entretanto foi respondida por onze empregados que faziam parte dos setores administrativo técnico e operacional.

Na Organização C, os empregados eram agrupados em duas turmas, uma no período da manhã e outra no período da tarde para que também não houvesse problemas no atendimento aos beneficiários, e as reuniões dependiam de agenda da supervisão, inclusive em algumas ocasiões houve necessidade de suspender a reunião por problemas operacionais, conforme alegação da supervisão. As estratégias eram escolhidas com a participação dos empregados se encontra no anexo D na página 205. Os procedimentos adotados são os mesmos às outras organizações. No início dos trabalhos foi aplicado o questionário e, após a intervenção pelo período de um ano, ele foi reaplicado. Na sequência, foram realizadas as entrevistas. Nas reuniões, eventualmente, havia participação de membros da diretoria; no decorrer dos trabalhos houve mudança no comando da organização, que a princípio mostrou-se favorável à sua sequência, inclusive com participação ativa nas reuniões. Porém, pela falta de disponibilidade, a representatividade recaía sobre a supervisão que tinha dificuldades em acompanhar, bem como participar e, principalmente, entender o significado das reuniões. Tanto que, para a realização das entrevistas, houve necessidade de se fazer contato inúmeras vezes via telefone, ou por e-mail, inclusive reuniões presenciais com membros da diretoria para que pudesse reiterar o já estabelecido. Havia em algumas vezes dificuldade de os empregados participarem das reuniões que eram previamente agendadas, porque a supervisão alegava que a realização deste trabalho atrapalharia a realização das atividades da organização, ocasionando um dos grandes entraves desta pesquisa, a ponto de nessa organização serem realizadas apenas nove reuniões. Na Organização C participaram da aplicação de escalas de comprometimento organizacional quatorze na fase Pré e doze na fase Pós. Já nas entrevistas os respondentes foram escolhidos em número de cinco que atuavam nos setores administrativo e operacional.

As entrevistas na organização C foram realizadas respeitando-se a jornada de trabalho e tempo disponível dos empregados. Essas entrevistas oscilavam em período de tempo com variação entre 10 a 20 minutos.

As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas por meio de perguntas abertas com questões relacionadas ao entendimento dos empregados sobre o que significa o planejamento estratégico para a organização, reações, dificuldades, facilidades, contribuições no plano pessoal e futuro do planejamento, as quais constam do apêndice D na página 189. Elas foram feitas em gravações digitais, as transcrições foram realizadas pelo próprio pesquisador e arquivadas em computador de acesso exclusivo. Para a realização das entrevistas foram respeitadas as especificidades das organizações, como horário de serviço e disponibilidade de tempo dos entrevistados. Na Organização A as entrevistas foram realizadas em uma sala específica, num ambiente acolhedor. O entrevistador ligava o gravador, e o entrevistado verbalizava suas ideias à vontade. Quando o entrevistado tinha dificuldades na fala ou por qualquer motivo, a gravação era interrompida e, na sequência, seguia-se a conversa sem problemas. Nessa organização, oito entrevistados participaram da entrevista no mesmo dia em que fora agendada. Somente um entrevistado realizou a entrevista em dia diferente dos demais participantes em razão de ter compromisso externo. Os participantes respondentes eram três do setor administrativo, três do setor técnico e três do setor operacional. Essa escolha deveu-se porque a organização tem a finalidade de manter o fortalecimento de vínculos familiares, e para o cumprimento desse serviço a disposição de pessoal era homogênea entre os setores.

Na Organização B, as entrevistas aconteceram nas dependências (sala) do local de trabalho do entrevistado e foram realizadas em três encontros. No primeiro encontro foram realizadas cinco entrevistas, no segundo encontro foram realizadas quatro entrevistas e no terceiro encontro foram realizadas duas entrevistas. Os participantes eram sete técnicos, compreendendo professores e instrutores, dois participantes do setor administrativo e dois do setor operacional, porque a organização tem como característica fundamental a relação ensino-aprendizagem, isto é, a maioria dos funcionários se encontra à disposição da escola. A dinâmica das entrevistas era semelhante aos procedimentos adotados na Organização A, ou seja, o entrevistador ligava o gravador e o entrevistado falava à vontade, até a pergunta seguinte e assim sucessivamente num clima de muita cordialidade.

Na Organização C, as entrevistas foram realizadas em um só dia, num ambiente improvisado, com a presença de um membro da diretoria ao lado externo da sala que deixava transparecer a sua expectativa com os entrevistados. Por ser a organização com a função principal de abrigar os idosos em situação de vulnerabilidade de risco, significa

atender os idosos em suas atividades diárias, como auxiliá-los na alimentação, na conservação da higiene pessoal, na condução aos passeios, a atendimentos médicos. Para realizar esses atendimentos a disposição dos empregados se concentra no setor operacional. Por isso, dos cinco entrevistados, quatro são do setor operacional e um do setor administrativo. A dinâmica utilizada era semelhante à realizada nas Organizações A e B.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos da pesquisa são provenientes da aplicação de escala de comprometimento, em comprometimento afetivo (ECOA) com 18 itens, escala de comprometimento calculativo em quatro etapas - perdas sociais (ECOC-PS), com quatro itens, perdas de investimentos (ECOC-PI), com três itens, perdas de retribuição (ECOC-PR), com três itens e perdas profissionais (ECOC-PP) com cinco itens - e escala de comprometimento normativo (ECON) com sete itens em escala Likert com valores de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). Os índices de confiabilidade foram identificados pelo Alpha de Crombach, que revela os escores do nível de consistência interna dos dados e se encontram de acordo com os estudos de Freitas e Rodrigues (2005). Para a análise estatística foram consideradas as medias e os desvios-padrão. A utilização do programa estatístico Wolfram Mathematica possibilitou a realização dos testes de significância para a diferença entre as médias gerais Pré e Pós teste, conhecido estatisticamente como o teste t para dados não emparelhados e não paramétricos de Wilcoxon (*Signed rank*). Para o aprofundamento das informações da base quantitativa foram realizadas as entrevistas. Para efeito de categorização foram adotados dois critérios: o semântico, quando se referia a expressões de núcleo do sentido (Tema), e o sintático, quando se referia a palavras (verbos ou adjetivos). As categorias temáticas foram extraídas nas entrevistas pelos fragmentos dos relatos dos participantes (verbalizações) a partir dos eixos que representam os significados do planejamento estratégico na organização, mudanças, reações do planejamento, dificuldades nas ações estratégicas, contribuições do planejamento no plano pessoal, facilidades para a realização das estratégias e futuro do planejamento. A análise das categorias ocorreu a partir do agrupamento de palavras – palavras-tema - encontradas nas três organizações pesquisadas a correspondência destas palavras-tema com o conteúdo cujos significados identificassem as relações entre o planejamento e o comprometimento organizacional. Dessa maneira, as

categorias são identificadas em conjugação de objetivos e ligações afetivas que formam o núcleo do comprometimento organizacional, enquanto as categorias identificadas pelas relações com a liderança, motivação, participação e satisfação constituem-se nos antecedentes do comprometimento organizacional. As análises das categorias são apresentadas nas Organizações A, B e C, representadas, respectivamente, nos quadros 5, 6 e 7.

Quadro 5 - Análise das categorias da organização A

CATEGORIAS	PALAVRA-TEMA	CONTEÚDO
Conjugação de Objetivos	Organização	“O planejamento deu sentido na organização.”
	Desenvolvimento	“O planejamento fez com que os funcionários se envolvessem no desenvolvimento organizacional.”
	Respeito	“O planejamento reavivou o respeito entre os funcionários.”
	Melhoria	“O planejamento apresentou melhoria no exercício das atividades.”
	Ambiente	“Promoção de condições para se criar ambiente agradável.”
	Objetivo	“O planejamento leva os objetivos a serem alcançados.”
	Comprometimento	“Comprometimento.”
	Mudança	“O planejamento provocou mudanças nos procedimentos.”
Ligações Afetivas	Gostar	“Identificação com o trabalho na organização.”
Motivação	Motivação	“As conquistas geram motivação.”
Relações com a Liderança	Liderança	“Descobertas nas relações dos funcionários com diretores.”
Participação	Participação	“Participação dos empregados na elaboração de propostas.”
Satisfação	Satisfação	“Valorização pessoal.”

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 6 - Análise das categorias da organização B

CATEGORIAS	PALAVRA-TEMA	CONTEÚDO
Conjugação de Objetivos	Mudança	“O planejamento provocou mudança de atitude no trabalho.”
	Melhoria	“O planejamento trouxe melhoria na execução das tarefas.”
	Respeito	“O planejamento despertou a confiança dos colegas.”
	Desenvolvimento	“Ações planejadas possibilitam o desenvolvimento.”
	Objetivo	“Consideração do conhecimento das pessoas no alcance dos objetivos.”
	Comprometimento	“Comprometimento.”
	Organização	“Organização.”
Ligações afetivas	Gostar	“Desejo de permanecer na organização.”
Motivação	Motivação	“O planejamento motiva a relação entre os funcionários.”
Participação	Participação	“Promoção de condições dos empregados participarem.”
Satisfação	Satisfação	“Valorização pessoal.”
Relações com a Liderança	Liderança	“Revelações no relacionamento entre empregados e diretores.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Quadro 7 - Análise das categorias da organização C

CATEGORIAS	PALAVRA-TEMA	CONTEÚDO
Conjugação de Objetivos	Organização	“Contribuição do planejamento na organização.”
	Ambiente	“Estabelecimento de boas relações no ambiente de trabalho.”
	Objetivo	“O caminho que leva aos resultados das atividades.”
	Melhoria	“Melhorias no modo de realizar o trabalho.”
	Desenvolvimento	“A concessão de liberdade das pessoas impulsionou o desenvolvimento das ações.”
Ligações Afetivas	Gostar	“O gosto em querer trabalhar na organização.”
Relações com a Liderança	Liderança	“A constatação das relações entre funcionários e direção.”
Participação	Participação	“Participação dos empregados na elaboração de proposta.”
Satisfação	Satisfação	“Solicitação atendida.”
Motivação	Motivação	“Motivação.”

Fonte: Dados da pesquisa.

Na organização A, a categoria *conjugação de objetivos* é formada pelos conteúdos de “desenvolvimento”; “melhoria”; “respeito”; “organização”; “ambiente”; “objetivo”; “comprometimento”; e “mudança”. Na Organização B, a categoria *conjugação de objetivos* é formada pelos conteúdos subjacentes a “mudança”; “melhoria”; “respeito”; “desenvolvimento”; “objetivos”; “comprometimento”; “organização”. Na Organização C, os conteúdos que formam a categoria *conjugação de objetivos* são integrantes de “organização” “ambiente”; “melhoria”; “objetivo”; e “desenvolvimento”. São conteúdos que expressam ações que levam ao alcance dos objetivos pessoais e organizacionais. A categoria *ligações afetivas* se destaca com conteúdos que expressam “dedicação à organização”. A categoria *motivação* é formada por conteúdo de motivação. A categoria *relações com a liderança* é formada por conteúdos que se relacionam com a direção. A

categoria *participação* é formada por conteúdo de inserção nas ações institucionais, e a categoria *satisfação* é formada por elementos que representam a valorização funcional.

Para auxiliar os participantes no processo de escolhas das estratégias, houve a intervenção do pesquisador na implementação das estratégias de que se constitui a pesquisa-ação, com origem na psicologia social que, segundo Lewin (1946), é um dispositivo de intervenção para resolver problemas sociais e envolve as fases de planejamento, tomada de decisão e encontro de fatos sobre os resultados da ação. É o método que desenvolve a análise crítica das necessidades e o diálogo, pois permite a produção de conhecimento coletivo no ambiente de trabalho. Conforme destaca Thiollent (1997), que a pesquisa-ação é o tipo de investigação com base empírica que relaciona pesquisa e ação num processo em que o pesquisador de modo cooperativo participa na identificação de problemas coletivos, bem como na busca de soluções com destaque para o planejamento. Também foram consultados os estatutos, além do uso do diário de campo, no qual constaram as observações do comportamento e os registros de falas dos sujeitos no ambiente de trabalho, sempre respaldado na revisão bibliográfica de comprometimento organizacional, processos estratégicos e Organizações do Terceiro Setor (OTS).

3 ANÁLISES DOS DADOS QUANTITATIVOS NAS ORGANIZAÇÕES A, B, C

3.1 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO A

Na descrição dos dados quantitativos da Organização A, são apresentadas as características demográficas da população do estudo. As análises são oriundas das totalidades dos empregados na fase Pré e na fase Pós.

Na Organização A, os questionários foram respondidos pela totalidade dos seus empregados em ambas as fases; logo os participantes dessa organização são representados por cem por cento dos funcionários, tanto pela frequência em número de dezessete como em valores relativos.

No Quadro 8, estão apresentadas as descrições dos participantes por faixa etária. Verifica-se que a maioria dos participantes se encontra na faixa de 41-50, seja na fase Pré com 41 % e na fase Pós com 35%.

Quadro 8 - Descrição dos participantes por Faixa Etária

Fase Pré			Fase Pós		
Faixa Etária	Frequência	Percentual	Faixa Etária	Frequência	Percentual
18-30	2	12	18-30	4	24
31-40	6	35	31-40	4	24
41-50	7	41	41-50	6	35
Acima de 50	2	12	Acima de 50	3	17

Fonte: Dados da pesquisa

Os participantes da organização são mostrados de acordo com a escolaridade no Quadro 9. Predominam os participantes com formação no Ensino Médio com 41 %, na fase Pré e na fase Pós.

Quadro 9 - Descrição dos participantes de acordo com a Escolaridade

Fase Pré			Fase Pós		
Escolaridade	Frequência	Percentual	Escolaridade	Frequência	Percentual
Fundamental	3	18	Fundamental	2	12
Médio	7	41	Médio	7	41
Superior	5	29	Superior	5	29
Pós-Graduação	2	12	Pós-Graduação	3	18

Fonte: Dados da pesquisa

No quadro 10 estão os participantes da Organização A por estado civil que se constituem na fase Pré em 47% de solteiros e de casados. Na fase Pós prevalecem os solteiros em 47%.

Quadro 10 - Descrição de participantes por Estado Civil

Fase Pré			Fase Pós		
Estado Civil	F	P	Estado Civil	F	P
Solteiro	8	47	Solteiro	8	47
Casado	8	47	Casado	7	41
Outros	1	6	Outros	2	12

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de serviço os números dos participantes são mostrados no Quadro 11. Na Organização A, tanto na fase Pré como na fase Pós, se sobressaem 35 % dos participantes que estão posicionados na faixa de 1 a 5 anos.

Quadro 11 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço

Fase Pré			Fase Pós		
Tempo de Serviço	Frequência	Percentual	Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
Até 1 ano	4	24	Até 1 ano	5	29
1 a 5 anos	6	35	1 a 5 anos	6	35
6 a 10 anos	5	29	6 a 10 anos	4	24
11 a 20 anos	2	12	11 a 20 anos	2	12

Fonte: Dados da pesquisa

A representação por gênero dos participantes da Organização A se encontra no Quadro 12. Nas fases Pré e Pós, as mulheres se destacam em 94%.

Quadro 12 - Descrição dos participantes por Gênero

Fase Pré			Fase Pós		
Gênero	Frequência	Percentual	Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	16	94	Feminino	16	94
Masculino	1	6	Masculino	1	6

Fonte: Dados da pesquisa

3.2 DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO A

As médias e desvios-padrão apresentadas no Quadro 13 foram extraídas por meio de preenchimento de questionário.

Quadro 13 - Médias e desvios-Padrão da Organização A dos componentes Afetivo-ECO A, Calculativo - ECOC-PS, Calculativo - ECOC-PI, Calculativo - ECOC-PR, Calculativo - ECOC-PP e Normativo-ECON

Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Média	Dp	Componente	Média	Dp
Afetivo – ECOA	4,05	0,84	Afetivo – ECOA	4,01	0,82
Calculativo – ECOC-PS	2,98	1,33	Calculativo – ECOC-PS	2,51	1,13
Calculativo – ECOC-PI	2,58	1,26	Calculativo – ECOC-PI	2,37	1,21
Calculativo – ECOC-PR	2,58	1,32	Calculativo – ECOC-PR	2,39	1,26
Calculativo – ECOC-PP	2,78	1,23	Calculativo – ECOC-PP	2,24	1,23
Normativo – ECON	3,04	1,33	Normativo – ECON	2,88	1,25

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 10 são apresentadas as médias nos componentes afetivo na fase Pré com 4,05 (Dp=0,84) e na fase Pós com 4,01 (Dp=0,82). Como as médias se encontram no escore 4, vale dizer que em ambas as fases há um alto índice de comprometimento. Na escala ECOC-PS a média na fase Pré é de 2,98 (Dp=1,33) e na fase Pós de 2,51(Dp=1,13) se situam no mesmo escore 2. Assim pode-se afirmar que os participantes não acreditam em perdas sociais no trabalho se deixassem a organização. Na escala ECOC-PI na fase Pré a média é de

2,58 (Dp=1,26) e na fase Pós é de 2,37 (Dp=1,21). O fato de as médias se situarem no escore 2 leva à interpretação de que os participantes não acreditam que teriam perdas de investimentos caso deixassem a organização. Na ECOC-PR na fase Pré a média é de 2,58 (Dp=1,32) e na fase Pós 2,39 (Dp=1,26) o que significa que, estando no escore 2, os participantes não acreditam que perderiam um bom salário e benefícios oferecidos se deixassem a organização. Na ECOC-PP as médias atingiram 2,78 (Dp= 1,23) na fase Pré e 2,24 na fase Pós (Dp=1,23) O escore 2 pressupõe que os participantes não acreditam que terão perdas profissionais se vierem a deixar a organização.

Quanto à ECON, as médias se situam entre 3,04 na fase Pré (Dp=1,33) e na fase Pós 2,88 (Dp=1,25). O escore 3 revela incerteza dos participantes quanto ao compromisso normativo, e o escore 2 revela que os participantes não acreditam que devam realizar as atividades por dever e obrigação.

O nível de consistência interna dos dados da Organização A foi verificado pelos índices de Alpha de Crombach. Os valores alcançados na fase Pré são considerados altos nos componentes Afetivo, ECOC-PP ECOC-PR, Normativo e moderado no ECOC-PS. Na fase Pós os resultados são altos nos componentes Afetivo, ECOC-PI, ECOC-PR, ECOC-PP, moderado no componente normativo e baixo no ECOC-PS-, consoante apresentação no Quadro 14.

Quadro 14 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização A

Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Descrição	Alpha de Crombach	Componente	Descrição	Alpha de Crombach
Afetivo-ECOA	18 itens	0,77	Afetivo-ECOA	18 itens	0,82
Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,72	Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,43*
Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,66	Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,76
Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,81	Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,79
Calculativo-ECOC-PP	5 itens	0,85	Calculativo-ECOC-PP	4 itens	0,76
Normativo-ECON	7 itens	0,87	Normativo-ECON	7 itens	0,71

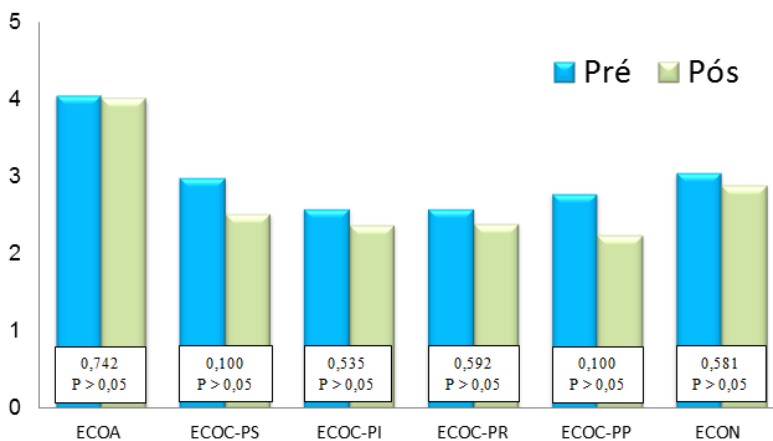
Fonte: dados da pesquisa

*Fatores com poucos itens tendem a apresentar Alpha de Crombach menores (CORTINA, 1993, p. 98-104).

O nível de significância representa a probabilidade de que se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389)⁴. Para efeito estatístico, se P for maior que 0,05 ($P > 0,05$), não se rejeita a hipótese nula e, se P for menor que 0,05 ($P < 0,05$), rejeita-se a hipótese nula.

Na figura 1, são apresentados os valores de significância na base das colunas. Esses resultados permitem não rejeitar hipótese nula em todas as escalas, porque o $P > 0,05$ apresenta evidência estatística que as médias são iguais, o que significa que permanecem inalteradas as diferenças entre a fase Pré e fase Pós.

Figura 1 – Valores de significância da Organização A



Fonte: Dados da pesquisa

⁴ Existem apenas duas conclusões possíveis quando se faz um teste de estatística inferencial: ou se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula. Observe que não dissemos que uma alternativa é aceitar a hipótese nula [...] os dois estados possíveis são que a variável independente tem ou não tem um efeito sobre o comportamento. [...] se a variável independente tiver um efeito, o pesquisador deve rejeitar a hipótese nula; se não tiver, o pesquisador não deve rejeitar a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389).

3.3 ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO A

3.3.1 Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da organização A

Na sequência são apresentados os quadros contendo as categorias com origens nas entrevistas consideradas com os fragmentos dos relatos dos participantes sobre o significado do planejamento, as reações, as dificuldades, sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal, sobre as facilidades nas ações estratégicas e sobre o futuro do planejamento.

Quadro 15 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o que significa o planejamento estratégico para a organização

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Ligações afetivas	VOA1	“Com esse trabalho aprendi que a gente não pode ficar de lado. Eu não conversava, tinha vergonha das pessoas, hoje eu converso até com a Presidência, foi muito bom pra mim, acabou minha vergonha e me sinto feliz. Eu gosto de trabalhar aqui, não por causa do salário que não é grande coisa, mas para contribuir na formação das meninas.”
	VOA3	“Realizar esse trabalho foi bom porque todo mundo se expressa o que é errado, colocam as dificuldades de cada funcionário, de cada setor, antes era cada um por si e Deus por todos. O convívio melhorou. Passamos a maior parte do tempo aqui juntos. Eu gosto de trabalhar aqui.”
Conjugação de objetivos	VOA2	“O P. E. está sendo o começo de um novo tempo. É como se as coisas estivessem paradas. Este trabalho veio mexer, para organizar, para colocar as coisas no lugar para orientar em muitas coisas, e a gente

Continua

Conclusão

		não tinha direção. O conhecimento de procedimentos formais com a elaboração do fluxo de trabalho.”
	VOA4	“Acredito que houve respeito de entender o papel de cada um e o trabalho do outro. Acredito que isso foi muito bom e espero que continue sendo trabalhado dessa forma por que ajudou bastante.”
	VOA5	“O trabalho beneficiou nós trabalhadores e também as crianças, em fazer as coisas planejadas e não apenas cumprir rotinas ou fazer as coisas apagando incêndio. Esse trabalho proporciona a gente refletir, analisar, fazer avaliações, porque sempre temos o compromisso de participarmos das reuniões.”
	VOA6	“Eu senti que as pessoas mais humildes tinham receio de se manifestar. A questão de ficar claro para todos, porque todos os funcionários fazem parte do desenvolvimento e do caminhar da instituição.”
	VOA8	“Com as reuniões do P. E. nós temos mais segurança. Agora os funcionários sabem o que fazer e a quem recorrer, nos sentimos mais seguros pois sabemos que temos um apoio.”
	VOA9	“O trabalho na instituição eu senti que o divisor de água foi a organização. Porque cada um no seu campo de trabalho sabe que faz parte de um todo na criação de objetivos.”
Satisfação	VOA7	“Antes ninguém contava nada, ninguém perguntava nada, agora as coisas são bem diferentes. Existe um momento mais humano. Agora somos valorizados.”

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 15 são mostrados os fragmentos dos relatos dos participantes sobre o que significa o Planejamento Estratégico para a organização. Os relatos revelaram que dois participantes destacaram ligações afetivas, enquanto que seis participantes destacaram a conjugação de objetivos e um participante destacou a satisfação.

Quadro 16 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA1	“Quando eu entrei aqui as meninas eram difíceis de lidar, mas agora a gente começou a perceber as coisas e depois das reuniões, mudou bastante, está bem mais fácil lidar com elas. Melhorou o relacionamento funcionários/meninas, agora elas procuram a gente pra conversar, desabafar e o nosso papel é de acolhê-las e darmos carinho pra elas. Quando eu vim trabalhar aqui eu tinha dificuldades em me expressar em fazer amizades, não conversava, me afastava quer fosse em reuniões ou em festas, esse trabalho ajudou a me desinibir.”
	VOA2	“As meninas ao sentirem mudanças também passaram a melhorar os seus comportamentos. Nas reuniões foram colocadas as maneiras de se estabelecer comunicação com as meninas e verificou-se posteriormente melhoramentos nas relações entre os funcionários e as beneficiárias.”
	VOA3	“Agora as coisas saem do papel. Existe uma regra, precisou, pede-se ao encarregado que se não resolve, recorre à chefia imediata até se resolver as questões. É executado conforme o que foi planejado. O ambiente agora é cem por cento.”
	VOA4	“No começo a gente não sabia a quem recorrer para nada. Agora

Continua

Conclusão

		<p>“você pede uma coisa para determinada pessoa e se resolve, melhorou muito. A gente sabe aquilo que temos que fazer no nosso dia a dia, o papel de cada um, até onde eu posso ir, acredito que isso foi muito bom. Melhorou o relacionamento de um para com o outro, há solidariedade hoje entre os funcionários por exemplo: essa não é minha função mas se você está precisando vou te ajudar.”</p>
	VOA5	<p>“A contratação de profissionais, a organização do lanche, da briquedoteca, as regras com as meninas. O trabalho agora é realizado de uma maneira organizada, temos nossos encontros para trocas de opiniões.”</p>
	VOA6	<p>“Eu percebo que as crianças se sentem mais seguras e até mesmo os pais quando a instituição está organizada. Quando se faz um trabalho em que se coloca qual é a nossa missão, a nossa visão por reiteradas vezes isso leva a desenvolver o trabalho com maior atenção para proporcionar qualidade vida no atendimento.”</p>
	VOA8	<p>“Creio que 80% das ações foram colocadas em prática.”</p>
	VOA9	<p>“Percebo que se conseguirem entender que se cada um fizer sua parte, respeitando e ajudando o outro, acaba a fofoca e não tem porque ter estresse na instituição.”</p>
Participação	VOA7	<p>“Hoje nas reuniões estão todos juntos, não há mais aquela separação de grupinho aqui e ali. Hoje as coisas são planejadas com a gente participando.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 16, são mostradas as opiniões dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento. Os relatos mostram que oito participantes destacaram a conjugação de objetivos enquanto um destacou a participação.

Quadro 17 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA1	“Nas primeiras reuniões a gente achava que não iria funcionar, inclusive os colegas de trabalho diziam: não vai dar certo. Com o decorrer das reuniões fomos verificando que as coisas funcionam.”
	VOA3	“Vamos colocar o que está certo e o que está errado e assim todo mundo foi ganhando confiança. Agora há amizade entre nós, funcionários, conversamos e as necessidades passamos à chefia.”
	VOA5	“Esse trabalho deu um ganho de qualidade tanto na organização, quanto nos procedimentos diários, como no tratamento das meninas até para as educadoras se organizarem. O entendimento é de que o trabalho melhorou.”
	VOA8	“A maior expectativa é que tiveram a oportunidade de se expressarem.”
	VOA9	“A maior resistência era isso: sempre foi assim, nunca deu certo pra que fazer isso. Vamos ver o que dá depois pela aceitação e agora sinto cada um fazendo a sua parte.”
Motivação	VOA2	“Agora passam a pensar de maneira diferente, pois estão verificando que houve mudanças e por isso os colegas se sentem motivados. Os funcionários estão motivados porque estão vendo as coisas acontecerem, haja vista as

Continua

Conclusão

		confraternizações realizadas, os passeios, o almoço.”
	VOA4	“Eles estão empolgados com os trabalhos que veio ajudar na organização da instituição. Quando a gente vive bem com o outro e conhece o problema do outro é mais fácil para se trabalhar. Quando você sabe que vai chegar no ambiente de trabalho e têm pessoas que vão te ajudar, isso melhorou bastante.”
	VOA6	“Senti que passaram a ter autoestima por se sentirem parte importante desse processo.”
Participação	VOA7	“Nós não acreditávamos que iria melhorar, que nós iríamos participar, porque sempre era decidido e mandavam a gente fazer.”

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 17 estão os fragmentos de relatos dos participantes sobre as reações do planejamento com destaque para a conjugação de objetivos por cinco participantes, enquanto três destacaram a motivação e um destacou a participação.

Quadro 18 - Categorias formadas por fragmentos de relatos dos participantes sobre as dificuldades nas ações estratégicas

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA1	"A dificuldade que eu tinha era me expressar e conscientizar as meninas da importância delas respeitarem as colegas, os funcionários de entender os seus direitos e seus deveres."
	VOA2	"As pessoas não terem o entendimento que há necessidade de mudança."
	VOA9	"Foi expor as críticas nas reuniões e mostrar as soluções. Porque antes apenas criticavam e nas reuniões eram chamadas a dar sugestões de como resolver os problemas."

Continua

Relações com a liderança	VOA4	"O relacionamento interpessoal com a supervisão ainda precisa ser acentuado."
	VOA5	"Melhorar a percepção da supervisão em relação aos procedimentos com os funcionários, com a equipe de trabalho."
	VOA6	"Percebo que nossa supervisão carece de entender a importância do planejamento, o quanto as relações fluem, do quanto isso melhora no conjunto do trabalho."
	VOA7	"O relacionamento com a supervisão - a discussão que eu fazia com ela, porque antes se falavam alguma coisa eu já respondia."
	VOA8	"Chamar a atenção e bater boca na frente dos outros é desagradável."
Participação	VOA3	"Antes do trabalho o pessoal tinha receio de falar e de fazer reivindicação."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 18 constam os fragmentos de relatos dos participantes sobre as dificuldades nas ações estratégicas. Tais relatos correspondem aos destaques revelados pelos participantes em número de incidências. A conjugação de objetivos foi destacada por três participantes, enquanto cinco destacaram as relações com a liderança e um destacou a participação.

Quadro 19 - Categorias formadas por fragmentos de relatos dos participantes sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA4	"Pude aprender como lidar com as situações adversas, saber lidar com os problemas. Eu cresci bastante com esse trabalho."
	VOA5	"O trabalho possibilitou a gente realizar as coisas com mais tranquilidade para nosso desenvolvimento profissional."
	VOA6	"O planejamento facilitou entender a instituição. Quando aqui cheguei não tinha manual de procedimentos, não sabia a quem se dirigir e não tinha reuniões."
	VOA7	"Essas reuniões para mim foram proveitosas e valeram bastante e me fez entender como lidar com as pessoas."
	VOA8	"No começo eu não tinha muita noção, mas observei em algumas organizações em que visitei deparei com a missão e a visão isto foi muito bom pra gente."
Motivação	VOA1	"O trabalho pra mim foi tão bom que me incentivou a fazer um curso que pratico aqui e na minha casa."
	VOA2	"O trabalho me proporcionou entender mais meus familiares, ter mais paciência, mais compreensão e me despertou um sonho antigo de fazer um curso superior."
	VOA9	"Me motivou a desenvolver de forma organizada o meu trabalho com menos desgaste."
Satisfação	VOA3	"Pra mim as solicitações saíram cem por cento e facilitaram meu trabalho."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 19 aparecem os fragmentos de relatos dos participantes sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal e que são representados com destaques dos participantes com três em motivação, um em satisfação e cinco em conjugação de objetivos.

Quadro 20 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as facilidades para a realização das estratégias

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA1	"Todos estão empenhados em praticar os ensinamentos e as coisas que são decididas nas reuniões."
	VOA4	"Conseguimos detectar que a diretoria tem feito esforços no sentido de possibilitar ambiente agradável para nós funcionários."
Ligações afetivas	VOA2	"Eu gosto de trabalhar aqui e a facilidade está na união dos funcionários, auxílio de um para com outro ao terminar sua tarefa e ser solidário com o colega."
	VOA3	"É uma coisa que eu gosto de fazer, por isso estou aqui e uma vez falei para presidência que precisávamos de um pessoal que desse uma mão pra nós, para mostrar o caminho."
	VOA5	"Com a organização do serviço e a contratação de profissional da área, estou conseguindo dar conta do trabalho, porque meu tempo era escasso.[...] eu gosto de trabalhar aqui e me identifico com o trabalho e estou realizada profissionalmente aqui na Instituição."
	VOA6	"A gente conseguiu coisas que talvez a gente não conseguisse sem as reuniões do planejamento. Eu trabalho aqui por que é uma escolha minha de atuar no campo da psicologia social, desde a época da graduação. Teria outras áreas para trabalhar, mas tenho um objetivo de fazer a diferença, tanto que tenho

Continua

Conclusão

		ajudado outros profissionais da área. Gosto muito de trabalhar aqui."
	VOA8	"Foi verificar que a missão e a visão dão uma perspectiva e muito sentido no trabalho. O quanto eu cresci em conhecimento, pra mim é gratificante estar aqui – gosto do que faço."
Participação	VOA7	"A facilidade é que agora a gente participa com todos nas reuniões para resolução de problemas."
	VOA9	"A facilidade é que foi feito em equipe e a participação do pessoal foi elemento facilitador para aparar arestas de relacionamento."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 20 são mostrados os fragmentos dos relatos sobre as facilidades detectadas para a realização de estratégias. Os relatos destacados foram dois em conjugação de objetivos, cinco em ligações afetivas e dois em participação.

Quadro 21 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o futuro do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOA1	"A direção deve dar continuidade ao trabalho porque está ajudando muito, tanto na casa-lar como no contraturno."
	VOA2	"O planejamento deve continuar inclusive com a intensificação de divulgação dos trabalhos da instituição. Não só melhoraram os procedimentos na organização, mas principalmente pra gente despertou a vontade e o respeito das pessoas."
	VOA3	"Eu recomendaria a diretoria que esse trabalho continuasse. As conversas que a gente teve melhoraram o relacionamento inclusive com as meninas. A reunião é esperada para solicitar e

Continua

		porque as coisas vão pra frente.”
	VOA4	"Se pudesse que o trabalho não acabasse por aqui, se não der para fazer as reuniões a cada quinze dias ou uma vez por mês que se façam a cada dois meses. Espero que continue esse trabalho, pra mim foi maravilhoso ver o quanto melhorou, o quanto essa casa mudou.”
	VOA7	"Deve continuar porque enquanto alguém estiver instigando o trabalho e mobilizando as coisas não ficam esquecidas."
	VOA 8	"Acredito que é esse o caminho que devemos continuar."
	VOA9	"As reuniões devem continuar pra gente ter clareza para onde vamos e o que queremos alcançar."
Motivação	VOA5	"Eu recomendaria para os dirigentes que o planejamento deve continuar integralmente, e se não tiver alguém motivando não teremos conquistas.”
	VOA6	"Deve continuar, se parar acho que voltaria como era antes. Deveria continuar porque foi um grande progresso."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 21 aparecem os fragmentos de relatos sobre o futuro do planejamento que resultam nos destaques dos participantes, dos quais sete destacaram a conjugação de objetivos e dois a motivação.

3.3.2 Eixos, categorias e quantidade de destaques da organização A

Os fragmentos dos relatos dos participantes constituíram as categorias destacadas nas entrevistas da Organização A, apresentadas no Quadro 22.

Quadro 22 - Eixos, categorias e quantidades de destaques reveladas nas entrevistas

EIXOS	CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Significado do planejamento na organização	Conjugação de objetivos	6
	Ligações afetivas	2
	Satisfação	1
Mudanças	Conjugação de objetivos	8
	Participação	1
Reações do planejamento	Conjugação de objetivos	5
	Motivação	3
	Participação	1
Dificuldades nas ações estratégicas	Relações com a liderança	5
	Conjugação de objetivos	3
	Participação	1
Contribuição do planejamento no plano pessoal	Conjugação de objetivos	5
	Motivação	3
	Satisfação	1
Facilidades para realização das estratégias	Ligações afetivas	5
	Conjugação de objetivos	2
	Participação	2

Continua

Futuro do planejamento estratégico	Conjugação de objetivos	7
	Motivação	2

Fonte: Dados da pesquisa

3.3.3 Interpretação dos dados da Organização A

Na Organização A, os fragmentos dos relatos dos participantes evidenciaram as categorias e suas quantidades de destaques em relação ao comprometimento organizacional, consoante Quadro 23.

Quadro 23 - Categorias e quantidade de destaques relacionados ao comprometimento organizacional da Organização A

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Conjugação de objetivos	36
Motivação	8
Ligações afetivas	7
Relações com liderança	5
Participação	5
Satisfação	2

Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das verbalizações dos participantes da Organização A, foi possível identificar as categorias e suas incidências que originaram a conjugação de objetivos (36), ligações afetivas (7) que constituem o fulcro do comprometimento considerado por Mowday, Porter e Steers (1982) como uma forte crença de aceitação dos objetivos e valores organizacionais; uma disposição para exercer um esforço considerável

em favor da organização e um forte desejo para manter-se membro da organização.

Fazer parte da organização é uma ligação afetiva que Medeiros (2003) destaca como comprometimento afetivo e é representado pela internalização de valores e objetivos com influência nos sentimentos de fazer parte e obrigação em permanecer na organização. Também como forte desejo dos empregados permanecerem na organização encontra-se a amostra de 97 empregados em pesquisa de Demo, Martins e Rource (2013). A importância dos estudos do comprometimento nas organizações é revelada por Moscow Bastos e Souza (2009) com oito gestores de organizações na região metropolitana de Salvador.

A motivação (8), como fenômeno psicossocial, é parte de motivo explicado por relações ocorridas entre o ambiente e o sujeito e pode ter influência de caráter fisiológico, como também de natureza psicológica (NUTTIN, 1980). Por ser o comprometimento um estado psicológico pela identificação entre o empregado e a organização, Pinho, Bastos e Rowe (2010) constataram haver relações entre comprometimento e a motivação em pesquisa com 20 gestores de 3 organizações. A motivação pode ser intrínseca e extrínseca. A motivação intrínseca acontece quando há identificação de valores pessoais do empregado com a organização, enquanto a extrínseca o empregado sente-se valorizado pelo que realiza (GODÓI, 2002). Resultados relevantes entre comprometimento e motivação foram encontrados por Moraes e Cols (2005) em 193 docentes de Instituições de Ensino Superior nas relações entre motivação extrínseca e o comprometimento instrumental e motivação intrínseca e o comprometimento afetivo.

Sobre as relações com a liderança (5), cabe destacar que o líder é a pessoa que possui habilidades de influenciar seus comandados com a finalidade de atingir os objetivos organizacionais (COHEN, 2003). Por isso, a liderança deve sinalizar as oportunidades para os funcionários refletirem e alavancarem conhecimentos para que possam auxiliar no processo de atingir os objetivos. No estudo de Ferreira (2006) com 152 vendedores, o estilo de liderança influencia o comprometimento dos empregados. O comprometimento dos empregados depende da liderança em uma organização, é o que constata Souza Filho (2008), em pesquisa realizada com 157 liderados sobre o papel da liderança.

A participação (5) dos empregados é relevante para gerar comprometimento. Silva (2009) revelou em 363 agentes públicos que a participação dos servidores na elaboração dos objetivos estratégicos fortaleceu o comprometimento organizacional. O comprometimento

tende a se elevar com a participação dos empregados no processo de gestão democrática é a conclusão de Moraes, Marques e Correia (1998).

Já a satisfação (2) está relacionada ao bem-estar do empregado e constitui-se no vínculo deste com o trabalho. Um dos conceitos relevantes na literatura sobre satisfação é de Locke (1976) como a emoção positiva ou de prazer, oriunda de experiências do ambiente de trabalho. A satisfação é percebida pelo empregado quando encontra oportunidades de crescimento na organização, relacionamentos de respeito e reciprocidade com chefias e identificação com as tarefas (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). As relações entre comprometimento e satisfação são analisadas por Traldi e Fiuza (2010) em pesquisa sobre os professores de uma Universidade Federal com 81 respondentes, em que são identificadas as relações entre comprometimento e satisfação com colegas, com a chefia, com a natureza do trabalho, com as promoções e com o salário. A satisfação e o comprometimento acontecem quando a gestão se fundamenta em valores humanos, conforme o estudo de Bertoldo (2006) sobre satisfação e comprometimento de natureza em 197 sujeitos.

3.4 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO B

A análise dos dados da Organização B é representada pelas descrições dos participantes por idade, escolaridade, estado civil, tempo de serviço e gênero, cujos questionários foram respondidos pela totalidade de seus funcionários na fase Pré e na fase Pós, conforme apresentado no Quadro 24.

No Quadro 24 aparece o número de participantes da Organização B, nas duas fases da pesquisa.

Quadro 24 - Número dos participantes da Organização B nas fases Pré e Pós

INTERVENÇÃO	FREQUÊNCIA	PERCENTUAL
Participantes Fase Pré	92	100
Participantes Fase Pós	83	100

Fonte: Dados da pesquisa

Na fase Pré o número total de participantes era de 92 empregados e, na fase Pós, somente 83 responderam o questionário. Esta diferença de 9 funcionários entre uma etapa e outra ocorreu porque o setor de captação de recursos foi substituído, e cinco funcionários que faziam

parte deste setor não foram aproveitados e, consequentemente, deixaram a organização; dois deles encontravam-se em férias e outros dois estavam em licença.

No Quadro 25, os participantes da Organização B estão representados por faixa etária. Na fase Pré há o domínio em 32% dos participantes que se encontram entre 31-40 e 41-50 anos. Já na fase Pós o predomínio se situa nos participantes que se encontram na faixa 41-50 anos com 35%.

Quadro 25 - Descrição dos participantes da Organização B por Faixa Etária

Fase Pré			Fase Pós		
Faixa Etária	Frequência	Percentual	Faixa Etária	Frequência	Percentual
18-30	16	17	18-30	12	15
31-40	29	32	31-40	25	30
41-50	29	32	41-50	29	35
Acima de 50	18	19	Acima de 50	17	20

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 26 são apresentados os participantes por escolaridade. O destaque se encontra nos participantes que possuem Pós-Graduação em 51% na fase Pré e em 57% na fase Pós.

Quadro 26 - Descrição dos participantes por Escolaridade

Fase Pré			Fase Pós		
Escolaridade	Frequência	Percentual	Escolaridade	Frequência	Percentual
Fundamental	10	11	Fundamental	8	9
Médio	24	26	Médio	19	23
Superior	11	12	Superior	9	11
Pós-Graduação	47	51	Pós-Graduação	47	57

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 27 são descritos os números dos participantes da Organização B, por estado civil. Os casados se destacam em 57% na fase Pré e 54% na fase Pós.

Quadro 27 - Descrição dos participantes por Estado Civil

Fase Pré			Fase Pós		
Estado Civil	Frequência	Percentual	Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	14	15	Solteiro	14	17
Casado	52	57	Casado	45	54
Outros	26	28	Outros	24	29

Fonte: Dados da pesquisa

A descrição dos participantes da Organização B por tempo de serviço é apresentada no Quadro 28. O tempo de serviço predominante na fase Pré se situa na faixa de 1 a 5 anos em 30%. Na fase Pós, 25% constituem a maioria dos participantes e se encontram entre 11 a 20 anos.

Quadro 28 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço

Fase Pré			Fase Pós		
Tempo de Serviço	Frequência	Percentual	Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
Até 1 ano	15	16	Até 1 ano	14	17
1 a 5 anos	27	30	1 a 5 anos	18	23
6 a 10 anos	17	18	6 a 10 anos	17	21
11 a 20 anos	21	23	11 a 20 anos	21	25
Acima de 20 anos	12	13	Acima de 20 anos	12	14

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 29 contempla a descrição dos participantes da Organização B por gênero.

As mulheres predominam nas atividades laborais, quer seja na fase Pré com 92%, quer seja na fase Pós com 94%.

Quadro 29 - Descrição dos participantes por Gênero

Fase Pré			Fase Pós		
Gênero	Frequência	Percentual	Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	85	92	Feminino	78	94
Masculino	7	8	Masculino	5	6

Fonte: Dados da pesquisa

3.5 DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO B

As médias e desvios-padrão são apresentadas no Quadro 30 – e foram extraídas por meio de preenchimento de questionário.

Quadro 30 - Médias e desvios-padrão da Organização B dos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo-ECOC-PS; Calculativo-ECOC-PI; Calculativo-ECOC-PR; Calculativo- ECOC-PP e Normativo-ECON

Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Média	Dp	Componente	Média	Dp
Afetivo – ECOA	3,73	1,16	Afetivo – ECOA	3,67	1,06
Calculativo – ECOC-PS	2,68	1,26	Calculativo – ECOC-PS	2,15	1,15
Calculativo – ECOC-PI	2,63	1,21	Calculativo – ECOC-PI	2,24	1,10
Calculativo – ECOC-PR	2,19	1,20	Calculativo – ECOC-PR	1,88	1,07
Calculativo – ECOC-PP	2,41	1,17	Calculativo – ECOC-PS	1,97	0,94
Normativo – ECON	2,69	1,29	Normativo – ECON	2,32	1,17

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 30 são apresentadas as médias nos componentes afetivo na fase Pré com 3,73 (Dp=1,16) e na fase Pós com 3,67 (Dp=1,06). Como as médias se encontram no escore 3, é possível afirmar que em ambas as fases o índice de comprometimento pode ser considerado moderado. Na escala ECOC-PS na fase Pré a média é de 2,68 (Dp=1,26) e na fase Pós é de 2,15 (Dp=1,15). As médias levam à interpretação de que os participantes não acreditam que perderiam estabilidade, prestígio, contatos com os colegas e liberdade em realizarem o trabalho, especialmente na fase Pós, caso deixassem a organização. Na ECOC-PI na fase Pré a média é de 2,63 (Dp=1,21) e na

fase Pós 2,24 (Dp=1,10). Tais médias levam a crer que, estando no escore 2, os participantes não acreditam que perderiam um bom salário e benefícios oferecidos ao deixarem a organização, principalmente na fase Pós. Na ECOC-PR as médias atingiram 2,19 (Dp=1,20) na fase Pré e 1,88 (Dp=1,07) na fase Pós, o que faz pressupor que os participantes da fase Pós não acreditam que terão perdas profissionais se vierem a deixar a organização. Na ECOC-PP a média na fase Pré atingiu 2,41 (Dp=1,17) enquanto a média Pós atingiu 1,97 (Dp=0,94). Logo, os participantes da fase Pós não acreditam em prejuízos à sua carreira e perdas de prestígio se deixarem a organização.

Quanto a ECON as médias ficaram assim: na fase Pré 2,69 (Dp=1,29) e na fase Pós 2,32 (Dp=1,17). Dessa maneira os participantes da fase Pós não acreditam que devam realizar as atividades por dever e obrigação.

O nível de consistência interna dos dados da Organização B foi verificado pelos índices de Alpha de Crombach sendo considerados altos nos componentes Afetivo, ECOC-PI, ECOC-PP e normativo. Já nos componentes ECOC-PS e ECOC-PR os índices são moderados.

Na fase Pós, os índices altos se encontram nos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo-ECOC-PS, Calculativo-ECOC-PP e Normativo-ECON. No componente Calculativo-ECOC-PI o índice é moderado, e baixo no componente Calculativo-ECOC-PR, conforme consta no Quadro 31.

Quadro 31 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização B

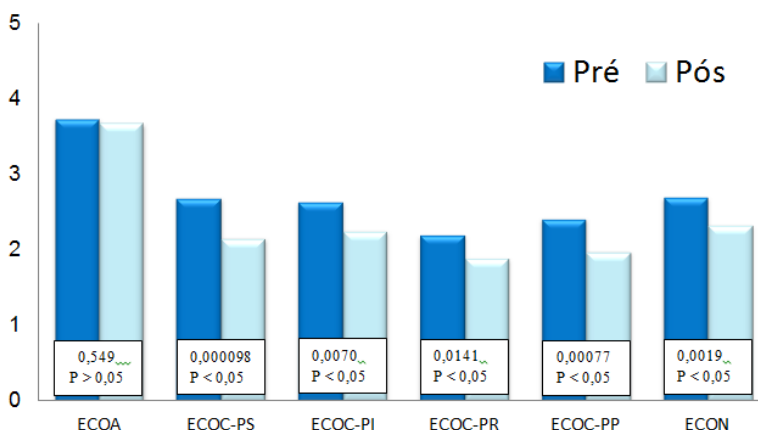
Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Descrição	Alpha de Crombach	Componente	Descrição	Alpha de Crombach
Afetivo-ECOA	18 itens	0,91	Afetivo-ECOA	18 itens	0,88
Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,64	Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,83
Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,77	Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,71
Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,66	Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,52
Calculativo-ECOC-PP	5 itens	0,85	Calculativo-ECOC-PP	5 itens	0,85
Normativo-ECON	7 itens	0,76	Normativo-ECON	7 itens	0,86

Fonte: Dados da pesquisa

O nível de significância representa a probabilidade na qual se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389). Para efeito estatístico, se P for maior que 0,05 ($P > 0,05$), não se rejeita a hipótese nula e, se P for menor que 0,05 ($P < 0,05$), rejeita-se a hipótese nula⁵.

Na figura 2 são apresentados os valores de significância na base das colunas. Esses resultados permitem não rejeitar a hipótese nula na escala ECOA, porque apresenta o $P > 0,05$, o que significa haver evidência estatística de que as médias são iguais. No entanto, nas escalas ECOC-PS, ECOC-PI, ECOC-PR, ECOC-PP e ECON, porque o $P < 0,05$, quer dizer que há evidência estatística de que as médias são diferentes e portanto rejeita-se a hipótese nula. Logo, pode-se deduzir que há diferença entre as médias Pré e Pós, ou seja, a gestão estratégica como variável independente, provocou- efeito na variável dependente, que é o comprometimento organizacional.

Figura 2 – Valores de significância da Organização B



Fonte: dados da pesquisa

⁵ Existem apenas duas conclusões possíveis quando se faz um teste de estatística inferencial: ou se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula. Observe que não dissemos que uma alternativa é aceitar a hipótese nula [...] os dois estados possíveis são que a variável independente tem ou não tem um efeito sobre o comportamento. [...] se a variável independente tiver um efeito, o pesquisador deve rejeitar a hipótese nula; se não tiver, o pesquisador não deve rejeitar a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389).

3.6 ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO B

3.6.1 Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da Organização B

A seguir estão relacionados os quadros contendo as temáticas com origem nos fragmentos dos relatos dos participantes sobre o significado do planejamento, as reações, as dificuldades, sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal, sobre as facilidades nas ações estratégicas e sobre o futuro do planejamento.

Quadro 32 - Categorias formadas pelos relatos dos participantes sobre o significado do planejamento estratégico para a organização

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB3	"O trabalho possibilitou cada um conhecer a parte que vai desempenhar."
	VOB5	"O planejamento foi o início de uma boa caminhada, temos de avançar mais e algumas atitudes já mudaram."
	VOB6	"O trabalho foi importante pra despertar as pessoas. Todo mundo está procurando se expor mais, desde as meninas da limpeza."
	VOB10	"A exposição dos assuntos de todos juntos é uma maneira mais fácil de dialogar."
	VOB11	"O planejamento é o momento de serem colocadas as coisas de como funcionam e de como não funcionam porque grandes organizações trabalham dessa forma. A intenção é fazer as coisas melhorarem, buscar a união, o trabalho dos profissionais é o atendimento humano."
Ligações afetivas	VOB 9	"É interessante ouvir desde o pessoal da limpeza, quais são suas propostas e ter uma visão geral da instituição. Nos colocamos à disposição para os profissionais de

Continua

Conclusão

		outros setores para agregar conhecimentos e, consequentemente, melhorar o atendimento.”
Motivação	VOB1	“É um meio de a gente estar trocando informações, de ver o que o todo está querendo. Eu acho que foi válido e trouxe vários benefícios, dentre eles o contato com as mães, o que elas acham que é necessário e a questão de poder levar as reivindicações ao comitê gestor.”
	VOB2	"Esse trabalho motiva porque a gente pode dizer o que está certo e o que não está."
Participação	VOB4	"A gente tem mais comunicação no sentido total das coisas."
	VOB7	"O trabalho foi bom porque oportunizou a participação das pessoas mais humildes por isso a visão dos funcionários mudou."
	VOB8	"Foi a primeira vez que tivemos a oportunidade de participar e nos expressar com todos."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 32 se encontram os fragmentos de relatos dos participantes a respeito do que significou o processo de planejamento e resultaram nos destaques dos participantes, dois em motivação, cinco em conjugação de objetivos, três em participação e um em ligações afetivas.

Quadro 33 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB1	"Foi a reunião com a equipe multidisciplinar da educação infantil que era um pedido que vinha há muito tempo, então essa união fez com que isso pudesse se concretizar e eu acho que foi uma das mais

Continua

		relevantes do contexto."
	VOB5	"Tem coisas já colocadas em prática como a sala de informática, mudanças na entrada e saída dos beneficiários."
	VOB6	"Os recursos disponibilizados pela instituição estão provendo melhores condições, isso posso colocar como positivo."
	VOB7	"Mudanças em termos de estrutura em prol de um melhoramento para o desenvolvimento de todos - socialização das pessoas na busca de melhoria de capacitação e qualificações."
	VOB8	"Atendimento na solicitação de material de limpeza e na colocação de bebedouro."
	VOB9	"Para o setor da educação infantil a reunião multidisciplinar considero como grande mudança."
	VOB10	"O retorno do horário de lanche, a conquista de uma escala de serviço, a mudança de entrada e saída está maravilhoso."
	VOB11	"O que mudou foi a maneira do pessoal pensar, hoje eu vou pedir coisas que beneficiem a todos."
Ligações afetivas	VOB2	"Temos um caminho mais direto pra nossas reivindicações que chegam até a presidência e isso foi bem legal, bem legal mesmo! Esse trabalho motiva porque a gente pode dizer o que está certo e o que não está. A gente pode dizer porque está satisfeito e porque não está satisfeito. Porque quem trabalha aqui, trabalha porque gosta. Eu estou aqui e vou fazer tudo pra melhorar, porque eu quero ficar aqui."

Conclusão

Relação com a liderança	VOB4	"Hoje eu vejo que está mais fácil de chegar até o presidente, isto foi uma coisa positiva."
Participação	VOB3	"Vejo como espaço pra gente dar opinião do que a gente pensa e do que a gente vê."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 33 estão os fragmentos de relatos dos participantes que denotam as mudanças ocorridas com o processo de planejamento, nos quais oito participantes destacaram a conjugação de objetivos, um reforçou as ligações afetivas, um em relação à liderança e um com a participação.

Quadro 34 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DO RELATO
Conjugação de objetivos	VOB3	"Vi pessoas que diziam assim: isso não vai dar em nada. Hoje, a esperança das pessoas é de que as coisas melhoraram por a gente conseguir caminhar juntos."
	VOB4	"No começo estava tudo meio duvidoso. Será que vai dar certo será que não vai, mais aos poucos a gente está vendo as mudanças que estão ocorrendo e isso é positivo. Hoje as pessoas se mostram menos desconfiadas porque está havendo mudança no dia a dia da gente."
	VOB7	"No início as pessoas não acreditavam. Elas imaginavam que seria levar as coisas pro lado pessoal, porque aqui tem pessoas que vê a instituição de um lado e a escola de outro. Antes diziam o presidente não vai fazer nada e estão vendo que as coisas estão acontecendo. Algumas achavam que era apenas um trabalho acadêmico e a instituição era o local para realizá-lo."

Continua

	VOB11	"Você sabe que no início foi de incredulidade e descrédito, porque a maioria do pessoal nunca presenciou um trabalho como esse, o pessoal se encontrava descrente porque não participaram de um processo de planejamento porque a ideia de uma ONG é pra ajudar a todo mundo. Não é bem assim você tem que planejar para que as coisas aconteçam da melhor maneira possível."
Ligações afetivas	VOB6	"Eu vejo que os setores estão se organizando mais, cada um procurando fazer a sua parte para ter união e integração. As pessoas estão se articulando, a gente quer trabalhar, quer permanecer porque gosta do espaço, da organização, mas sente-se uma força de dominação, de receio, de perda de poder de quem detém o mando."
Relações com a liderança	VOB1	"Muitos professores não levam sugestões para as reuniões porque acham que não vai adiantar está muito assim: Direção escolar de um lado e professores de outro. Acho que as coisas foram acontecendo pela burocracia e pela falta de conversa de poder ter uma gestão democrática."
	VOB5	"As atitudes e as ações no dia a dia, percebo, que precisam ser melhores estabelecidas. É preciso entender a cultura da relação instituição e escola porque percebo uma hierarquia muito rígida (entenda-se corpo diretivo da escola). É preciso ter mais flexibilidade inclusive nas questões dos debates."

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DO RELATO
	VOB10	"No começo ficaram assustados. Ninguém queria participar porque achavam que não haveria mudanças e seria uma perda de tempo. A presença de membros do corpo diretivo da escola inibe a participação dos funcionários humildes a tal ponto de ter cuidado em se expressar. Agora no final que nós nos sentimos à vontade."
Participação	VOB2	"Achavam que não iria dar em nada. A primeira visão que a gente tinha era de que não iria dar certo nunca. Agora já se tornou um processo natural, já está no nosso meio, é positivo porque a gente pode levar as reivindicações."
	VOB9	"Eu acho que as pessoas não estavam acostumadas porque nunca houve um trabalho desses em que pudessem ter voz, manifestar seus anseios."
Motivação	VOB8	"Eles não acreditavam muito que nós conseguiríamos alguma coisa. Do jeito que a coisa era meu setor não acreditava. A gente tinha timidez e receio de participar, de falar para as pessoas. Hoje está bem mais tranquilo. Há realizações como incentivo que recebemos. Isso mudou muito a maneira de pensarem."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 34 se encontram os fragmentos de relatos dos participantes sobre as reações do planejamento e destacaram-se em relações com a liderança por três participantes, quatro em conjugação de objetivos, dois em participação, um em motivação e um em ligações afetivas.

Quadro 35 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as dificuldades do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB3	"O tempo dificulta! A dificuldade é estar todo mundo junto, mas sempre existe uma possibilidade de flexibilização. Se todo mundo ceder um pouquinho, colaborando as coisas acontecem. Às vezes o funcionário fica com um pé atrás. Precisa tomar uma atitude de acreditar e usar as reuniões para reivindicar, agora está tendo esse espaço para discussão. Estamos juntos, caminhamos juntos no mesmo objetivo que é o desenvolvimento do aluno."
	VOB9	Recursos financeiros. Dependendo da verba só pode ser aplicada em determinada coisa, Ex: precisa-se de material lúdico e a verba só pode ser gasta com material didático. Dependendo do convênio o gasto é específico."
	VOB11	"Ainda há pessoal que pensa em si, como quem diz melhorou pra fulano, não pra mim. Esse é o grande gargalo. O pessoal achava que poderia propor mudanças radicais nas reuniões. Eu já tive experiência em organizações que trabalhavam com o planejamento e os passos são gradativos."
Relação com a liderança	VOB1	"A falta de diálogo há muito entre o corpo diretivo da escola e os professores incutiu na cabeça destes que nada se pode fazer. Deve ser feito um trabalho com diálogo porque quem trabalha aqui, trabalha porque gosta."
	VOB2	"A falta de abertura leva a gente ter receio de falar as coisas aqui dentro. Numa reunião em que os

Continua

Continuação

		professores reivindicavam salas eu comentei que o aumento da hora-atividade será preciso ter mais professores. A direção (escola) falou: daqui a pouco o professor não trabalha mais e isto aconteceu também nos corredores. Com este tipo de comentário a gente se sente desvalorizado.”
	VOB4	"A demora no atendimento das solicitações em nome de uma hierarquia rígida."
	VOB5	"Eu percebo ser histórica não atitude de agora o relacionamento entre funcionários e a direção é de um clima tenso. Não sei se houve punições anteriores, mas o profissional deve se sentir bem, não deve ser tolhido em se expressar. As ações do dia a dia devem fluir mais flexíveis num diálogo porque há um ambiente de rigidez."
	VOB6	"Algumas coisas precisam ser mudadas no relacionamento entre professores e direção. Quando um funcionário faz um questionamento não pode ser mal visto. Se você está tentando questionar é sinal que quer melhorar. Isso fez com que as pessoas não se exponham e participem."
	VOB7	"Quando se trata de mudanças, esbarram-se nas pessoas algumas não aceitam; quando as pessoas colocam barreiras onde não existe ou quando acabam fazendo você desistir de executá-las. A direção (escola) relegou a participação nas reuniões do comitê gestor em segundo plano sob pretexto de ter coisas mais importantes do que participar com todos os segmentos."
	VOB8	[...]” pessoas que por mais que possam resolver dificultam as

Continua

		coisas. [...] uns que concordam e outros não. Têm horas que os diretores não se entendem, um dá uma ordem, outro dá outra ordem e a gente fica desacreditada com vontade de desistir. Tem gente que quer mandar mais que o presidente."
	VOB10	"Nem todos falaram que queriam ou que deveria ser falado. A presença da direção da escola inibe a participação dos funcionários humildes."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 35 são registrados os fragmentos de relatos dos participantes sobre as dificuldades do planejamento, que forneceram os destaques dos participantes, os quais são oito em relação à liderança e três em conjugação de objetivos.

Quadro 36 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as contribuições do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB2	"A conquista da internet que eu pedia sempre e que diziam que não podiam disponibilizar por meio das reuniões a gente chegou a isso. Em qualquer lugar, qualquer escola a internet facilita o trabalho pra gente."
	VOB4	"O atendimento no uso da internet, antes a gente não podia trazer o nosso notebook. A gente precisa dessa ferramenta para pesquisar e hoje está solucionado. Pra mim foi ponto positivo."
	VOB6	"Eu acho que deu abertura entendeu, pra falar mesmo é uma coisa de formiguinha. As pessoas estão perdendo o medo. Não questiono absurdo, nem peço regalias e sim condições de trabalho. É pra poder continuar trabalhando. Hoje eu tenho tranquilidade para falar o que

Continua

		quiser."
	VOB7	"Pra mim foi mais em termos de organização. Agora cada um sabe qual é seu papel no comitê gestor (reuniões), o que tem que fazer, para que serve, quais são os objetivos, porque estamos engajados nas estratégias para melhoria de todos. "
	VOB8	"O incentivo em dinheiro concedido pela presidência pra nós foi uma surpresa agradável. A comemoração dos aniversários, a nossa participação como representante do setor nas reuniões do comitê gestor, a confiança das colegas em mim para representá-las nas reuniões."
	VOB10	"Foi bom porque pudemos colocar nossas inquietações que não eram só nossas, eram de outros também. Embora eu precisasse não podia trazer o notebook para o trabalho, agora eu posso, até os alunos têm acesso ao computador, isto já é uma vitória pra gente."
Participação	VOB1	"Acho que foi bom principalmente o contato com os membros de outros setores que não tínhamos, com a direção para saber de algumas coisas que eram de nosso desconhecimento e poder trocar ideias, conversar e reivindicar. Achei válido porque quem ganha com isso são os beneficiários que foi a visão passada nas reuniões."
	VOB9	"A criação de um espaço para todos se manifestarem, achei muito interessante, isso faz com que os objetivos sejam alcançados de forma concreta, faz acontecer o que é planejado."
	VOB11	"Eu pude expor minhas ideias. O planejamento numa ONG é muito interessante porque as pessoas de

		um modo geral não veem como uma organização, não têm conhecimento de como são aferidos os recursos, como são gerenciadas as forças de trabalho. Eu já atuei em organizações que utilizavam o planejamento para verificar o que não está dando certo e o que pode ser melhorado."
Motivação	VOB3	"Na minha visão tá todo mundo junto não tem porque ser separado. Temos a escola, mas para mantê-la tem a instituição. Com o presidente as pessoas da associação e da escola devem entender essa relação. Fica a esperança de avançar mais, de a gente ser ouvida porque é um benefício para nós, mas principalmente para as crianças."
Satisfação	VOB5	"A partir do momento que eu discuto que eu faço parte, que eu tenho conhecimento do que a instituição propõe, que as coisas sejam discutidas, dar voz para os sujeitos com certeza a valorização pessoal é maior e cria-se uma nova cultura."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 36 são registrados os relatos dos fragmentos dos participantes sobre as contribuições do planejamento no plano pessoal que culminaram nos seguintes destaques: seis em conjugação de objetivos, três em participação, um em motivação e um em satisfação.

Quadro 37 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as facilidades do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB6	"A união de professores recentes que juntos reivindicam sem temor. O presidente se fazer presente nas reuniões possibilita essa liberdade."
	VOB9	"A disponibilidade e o comprometimento de pessoas como a fisioterapeuta que vem para reunião interdisciplinar em horário extra sem receber nada por isso."
	VOB11	"A grande facilidade foi poder reunir e conversar com todos os segmentos. Hoje temos representantes dos professores, dos serviços gerais, do administrativo, da direção. A presença do presidente levando o conhecimento de todas as decisões tomadas."
Ligações afetivas	VOB1	"O contato direto para fazermos as reivindicações possibilitou a participação dos alunos em eventos esportivos de âmbito estadual e local. A presença do presidente de estar próximo dialogando. Eu vou fazer tudo para melhorar porque eu quero ficar aqui."
	VOB2	"Gozar de boa relação com um dos integrantes do corpo diretivo da escola. Eu quero estar aqui e vou lutar para ficar aqui. Não adianta fazer um trabalho sem estímulo, ele não sai bem feito, a gente tem que vir trabalhar com gosto."
	VOB7	"Poder trocar ideias com o presidente, eu estou sempre disposta a colaborar com os trabalhos da instituição porque é daqui que eu ganho o sustento da minha família."
	VOB8	"É a participação da gente de poder colocar as coisas. A gente trabalha porque gosta daqui, dos colegas do

Continua

		setor, da presidência, dos alunos."
	VOB10	"A presença do presidente deu outro panorama. O fato de ele ir nas salas acrescenta muito para os alunos, pra nós funcionários. A gente vê que ele veste a camisa da instituição que ele gosta e é gratificante pra gente ver isso."
Participação	VOB4	"A participação de representantes de nosso setor que levam nossas expectativas direto num canal de comunicação com a presidência."
	VOB5	"A ideia de discutir as questões da instituição e da escola em conjunto é um bom caminho de uma participação democrática e acredito ser um bom passo."
Relações com a liderança	VOB3	"A presença do presidente nas reuniões é muito positiva."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 37 estão os registros dos fragmentos dos participantes sobre as facilidades encontradas no processo de planejamento, que originaram cinco em ligações afetivas, um em relações com a liderança, dois em participação e três em conjugação de objetivos.

Quadro 38 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes acerca do futuro do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOB1	"Continuar a reunir todos porque várias cabeças pensantes ajudam na elaboração das estratégias. Que se tenham mais momentos pra troca de ideias com os professores, serventes, técnicos e com a presença do presidente que é muito válida."
	VOB2	"Gostaria que continuasse para mantermos essa relação entre funcionários e diretores, no conhecimento do trabalho dos seguimentos envolvidos. A presidência deve continuar próxima à gente. Acho que tem de manter esse contato."
	VOB3	"Se eu tenho a esperança e acredito que as coisas melhorarão mais, eu falo que deve continuar, se não, não tem sentido."
	VOB8	"Não deixar sem ter as reuniões e se quiserem podem mudar os representantes no comitê gestor (reuniões). O medo é de que se pararem as reuniões, volte tudo à mesma coisa de antes."
	VOB9	"Eu dou a ideia de mudar os representantes no comitê gestor por meio de uma eleição como foi feita na escolha dos representantes atuais para permanecer o espírito democrático."
	VOB10	"Eu acredito no trabalho se continuar do jeito que está. Cada um expando sua opinião, sem bloqueio, digamos o fato de conversar, dialogar, de tentar chegar a uma conclusão, numa solução pelo menos eu acredito que tenha a melhorar muito com isso."
	VOB11	"Eu acho que vai ser bom. A ideia é ganhar conhecimento contribuindo como melhor fazer as coisas. Daqui pra frente o bom é que entrou muita

Continua

		gente dentro da nova mentalidade de como funciona o planejamento."
Ligações afetivas	VOB4	"Continuar nessa perspectiva democrática de fazer cada sujeito participante, eu acho que valoriza mais. A partir do momento que eu faço parte, proponho coisas, tenho voz com certeza a valorização pessoal é maior e vai se criando uma nova cultura. Eu gosto da Instituição com a participação ativa dos sujeitos em todos os segmentos."
	VOB5	"Não dá para parar com o planejamento porque alguns setores, agora, estão começando a mexer com as consciências. Acendeu uma fagulha para ter transformação, se parar será um retrocesso porque alguns setores (humildes) poderão se intimidar de novo. A gente está aqui porque há identificação, há amor. A gente trabalha aqui por gostar, não por questões financeiras."
Motivação	VOB6	[...] "Acendeu uma fagulha pra ter transformação. O planejamento deve continuar porque tivemos muitas conquistas com ele, que motiva a todos que aqui trabalham."
	VOB7	"Parar jamais, senão todos os avanços, empenho, a motivação de mostrar que é em prol de um crescimento por uma qualidade no atendimento para os funcionários e para os beneficiários acaba caindo por terra."

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 38 são apresentados os fragmentos dos relatos dos participantes acerca do futuro do planejamento que originaram os destaques: sete em conjugação de objetivos, dois em ligações afetivas e dois em motivação.

3.6.2 Eixos, categorias e quantidades de destaques da Organização B

Os fragmentos dos relatos dos participantes revelaram as categorias destacadas nas entrevistas da Organização B conforme Quadro 39.

Quadro 39 - Eixos, Categorias e quantidade de destaques revelados nas entrevistas

EIXOS	CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Significado do planejamento na organização	Conjugação de objetivos	5
	Participação	3
	Motivação	2
	Ligações afetivas	1
Mudanças	Conjugação de objetivos	8
	Relação com a liderança	1
	Participação	1
	Ligações afetivas	1
Reações do Planejamento	Conjugação de objetivos	4
	Liderança	3
	Participação	2
	Motivação	1
	Ligações afetivas	1
Dificuldades nas ações estratégicas	Relações com a liderança	8
	Conjugação de objetivos	3
Contribuição do planejamento no plano pessoal	Conjugação de objetivos	6
	Participação	3
	Motivação	1
	Satisfação	1

Continua

Facilidades para realização das estratégias	Ligações afetivas	5
	Conjugação de objetivos	3
	Participação	2
	Relações com a liderança	1
Futuro do planejamento estratégico	Conjugação de objetivos	7
	Ligações afetivas	2
	Motivação	1

Fonte: Dados da pesquisa.

3.6.3 Interpretação dos dados da Organização B

Na Organização B os fragmentos de relatos dos participantes suscitaram as categorias e suas quantidades de destaques relacionadas ao comprometimento organizacional, conforme o Quadro 40.

Quadro 40 - Categorias e quantidade de destaques relacionadas ao comprometimento organizacional da Organização B

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Conjugação de objetivos	36
Relações com liderança	13
Participação	11
Ligações afetivas	10
Motivação	6
Satisfação	1

Fonte: Dados da pesquisa

As categorias identificadas na Organização B em conjugação de objetivos (36) e ligações afetivas (10) se constituem alicerces do comprometimento organizacional que têm como características internalização de normas e valores e zelo pelos objetivos organizacionais, conforme destacam Bastos, Brandão e Pinho (1997) em 240 servidores públicos que se sentem engajados e gostam da organização. Para Dessler (1996, p. 16) a sincronização de tais objetivos é destacada:

poucos argumentariam com o fato de que a forma mais poderosa de garantir a execução correta do trabalho da empresa é sincronizar as suas metas com as de seus funcionários, garantir, em outras palavras, que os dois conjuntos de metas sejam essencialmente os mesmos, de modo que, ao procurar realizar suas próprias metas, o funcionário procure realizar também as metas da empresa. Criar comprometimento significa forjar tal síntese.

A identificação de valores e o gostar da organização são elementos do aspecto afetivo e, nesse sentido, o comprometimento é representado por características psicológicas por meio de sentimentos de lealdade, dedicação e desempenho à organização (BASTOS, 1995). A internalização dos valores da organização por parte do empregado o faz identificar-se com os seus objetivos e manifesta o desejo em permanecer onde trabalha com a tendência de apresentar melhorias no desempenho, menor rotatividade e poucas faltas no exercício das atividades (SIQUEIRA; GOMIDE JR, 2004). A ênfase nos sentimentos de orgulho e pertencimento à organização evidenciam o comprometimento afetivo em pesquisa de Genari, Faccin e Macke (2013) sobre mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileira em análise descritiva de carácter qualitativo.

Nas relações com a liderança (13), cabe citar a observação de Mota (1997) de que a liderança é a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas onde um age de modo a modificar o comportamento de outro de modo intencional. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando assim o modo de agir do influenciado. Nesse sentido, numa amostra de 102 empregados, Caeiro (2012) conclui que o estilo de liderança pode determinar o comprometimento organizacional. O estilo de liderança exercendo influência no comprometimento pode ser constatado por Balsan (2011) numa amostra que 254 funcionários de setores operacionais de uma instituição hospitalar em Santa Maria, pela análise quantitativa.

Já a motivação (6) é construto correlato ao comprometimento (MATHIEU; ZAJAC, 1990). Resultados significativos entre motivação e comprometimento são encontrados na pesquisa de Costa (2011) com 202 membros de uma Instituição de Ensino Superior. O comprometimento gera a motivação, é o que detectam Pinho, Bastos e Rowe (2010) na pesquisa com 20 gestores de três organizações. A identificação que a motivação eleva o comprometimento foi encontrada

nos estudos de Baiocchi e Magalhães (2004) em profissionais de uma Instituição de Ensino Superior. A ligação existente entre motivação e comprometimento foi verificada por Souki e Pereira (2004) em estudantes universitários.

Quanto à participação (11) e suas relações com o comprometimento, evidencia-se no estudo de Medeiros et al. (2002) quando os empregados participam das decisões. A participação dos empregados é relevante na geração do comprometimento pois a pesquisa de Costa e Colaboradores (2003) sobre as influências dos empregados num programa de participação, constata o aumento de comprometimento pelos integrantes do programa. Os empregados que participam da implementação de uma gestão participativa na organização sentem-se valorizados e comprometidos, assim revelam Pinto e Costa (2009).

A satisfação (1) no estudo de Maciel e Camargo (2011) que envolveu 331 empregados em 8 organizações foi constatada como preditora do comprometimento. Abranches (2011) numa amostra de 827 pessoas encontrou relações entre comprometimento e satisfação. Também Souza, Reche e Sachuk (2013) num estudo em 185 funcionários encontraram relações entre comprometimento e satisfação.

3.7 CARACTERÍSTICAS DOS PARTICIPANTES DA ORGANIZAÇÃO C

A análise dos dados da Organização C é representada pelas descrições dos participantes por idade, nível de escolaridade, estado civil, tempo de serviço e sexo, conforme seguem os quadros.

O número de participantes da Organização C, nas duas fases da pesquisa, é apresentado no Quadro 41.

Quadro 41 - Descrição dos participantes da Organização C nas fases Pré e Pós

Intervenção	Frequência	Percentual
Participantes Fase Pré	14	100
Participantes Fase Pós	12	100

Fonte: dados da pesquisa

Os motivos da diferença entre o número de participantes se deve em razão do desligamento de dois participantes da organização.

A descrição dos participantes da Organização C por faixa etária é representada no Quadro 42. Quanto à faixa etária, há o predomínio de 43% na faixa de 31-40 anos na fase Pré. Na fase Pós há um equilíbrio em 25% dos participantes que estão posicionados em todas as faixas.

Quadro 42 - Descrição dos participantes por Faixa Etária

Fase Pré			Fase Pós		
Faixa Etária	Frequência	Percentual	Faixa Etária	Frequência	Percentual
18-30	2	14	18-30	3	25
31-40	6	43	31-40	3	25
41-50	2	14	41-50	3	25
Acima de 50	4	29	Acima de 50	3	25

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 43 apresenta-se a descrição dos participantes da Organização C por escolaridade. Na fase Pré, 50% dos participantes possuem Ensino Fundamental e Ensino Médio. Na fase Pós, 58% dos participantes possuem Ensino Fundamental e são predominantes.

Quadro 43 - Descrição dos participantes por Escolaridade

Fase Pré			Fase Pós		
Escolaridade	Frequência	Percentual	Escolaridade	Frequência	Percentual
Fundamental	7	50	Fundamental	7	58
Médio	7	50	Médio	5	42
Superior	-	-	Superior	-	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A descrição dos participantes da Organização C por estado civil se encontra no Quadro 44. Os participantes casados na fase Pré prevalecem em 43%, bem como na fase Pós em 67%.

Quadro 44 - Descrição dos participantes por Estado Civil

Fase Pré			Fase Pós		
Estado Civil	Frequência	Percentual	Estado Civil	Frequência	Percentual
Solteiro	5	36	Solteiro	4	33
Casado	6	43	Casado	8	67
Outros	3	21	Outros	—	—

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 45 são apresentadas as descrições dos participantes da Organização C por tempo de serviço. Verifica-se o domínio em 50% dos participantes que se encontram na faixa de 6 a 10 anos na fase Pré. Na fase Pós, 58 % dos participantes, também se situam na mesma faixa por tempo de serviço.

Quadro 45 - Descrição dos participantes por Tempo de Serviço

Fase Pré			Fase Pós		
Tempo de Serviço	Frequência	Percentual	Tempo de Serviço	Frequência	Percentual
Até 1 ano	1	7	Até 1 ano	1	9
1 a 5 anos	6	43	1 a 5 anos	4	33
6 a 10 anos	7	50	6 a 10 anos	7	58
11 a 20 anos	-	-	11 a 20 anos	-	-

Fonte: Dados da pesquisa

A descrição dos participantes da Organização C por gênero é apresentada no Quadro 46.

As mulheres constituem a maioria dos participantes dessa organização, quer seja na fase Pré com 86%, quer seja na fase Pós, com 83 %.

Quadro 46 - Descrição dos participantes por Gênero

Fase Pré			Fase Pós		
Gênero	Frequência	Percentual	Gênero	Frequência	Percentual
Feminino	12	86	Feminino	10	83
Masculino	2	14	Masculino	2	17

Fonte: Dados da pesquisa

3.8 DESCRIÇÃO DOS DADOS QUANTITATIVOS DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DA ORGANIZAÇÃO C

As médias e desvios-padrão referentes ao comprometimento organizacional são apresentadas no Quadro 47.

Quadro 47 - Médias e desvios - padrão da Organização C dos componentes Afetivo-ECOA, Calculativo-ECOC-OS, Calculativo-ECOC-PI, Calculativo-ECOC-PR, Calculativo-ECOC-PP e Normativo-ECON

Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Média	Dp	Componente	Média	Dp
Afetivo – ECOA	3,95	0,96	Afetivo – ECOA	3,93	0,89
Calculativo – ECOC-PS	3,07	1,31	Calculativo – ECOC-PS	2,77	1,13
Calculativo – ECOC-PI	3,78	1,33	Calculativo – ECOC-PI	2,63	1,01
Calculativo – ECOC-PR	3,04	1,24	Calculativo – ECOC-PR	3,05	1,04
Calculativo – ECOC-PP	2,72	1,28	Calculativo – ECOC-PI	3	1,11
Normativo – ECON	3,34	1,22	Normativo – ECON	3,05	1,26

Fonte: Dados da pesquisa.

No quadro 47 são apresentadas as médias nos componentes afetivo na fase Pré com 3,95 (Dp=0,96) e na fase Pós com 3,93 (Dp=0,89). Como as médias se encontram no escore 3, é possível afirmar que em ambas as fases o índice de comprometimento pode ser considerado aceitável. Na escala ECOC-PS na fase Pré, a média é de 3,07 (Dp=1,31) e na fase Pós é de 2,77 (Dp=1,13). Pelas médias alcançadas pode se considerar que os participantes não acreditam que perderiam estabilidade, prestígio, contatos com os colegas e liberdade em realizarem o trabalho, caso abandonassem a organização. Na ECOC-PI na fase Pré a média é de 3,78 (Dp=1,33) e, na fase Pós 2,63 (Dp=1,01), o que leva à interpretação de que estando no escore 2 os participantes não acreditam que perderiam um bom salário e benefícios oferecidos ao deixarem a organização. Na ECOC-PR as médias atingiram 3,04 (Dp=1,24) na fase Pré e 3,05 (Dp=1,04) na fase Pós. Por se encontrarem no escore 3, pode se inferir que os participantes não acreditam que terão perdas profissionais se vierem a deixar a organização. Na ECOC-PP a média na fase Pré atingiu 2,72 (Dp=1,28) e a média Pós atingiu 3 (Dp=1,11), ou seja, os participantes não acreditam em prejudicar a carreira e perdas de prestígio ao deixarem a organização.

Quanto à ECON a média na fase Pré foi de 3,34 (Dp=1,22) e na fase Pós 3,05 (Dp=1,26). Assim os participantes não acreditam que devam realizar as atividades por dever e obrigação.

O nível de consistência interna dos dados da Organização C foi verificado pelo índices de Alpha de Crombach e são apresentados na fase Pré nos componentes Afetivo-ECOA e Calculativo-ECOC-PS como altos. Nos componentes Calculativo-ECOC-PR e Calculativo-ECOC-PP e Normativo-ECON são moderados, e muito baixos no componente Calculativo- ECOC-PI consoante Quadro 48. Na fase Pós os índices são altos nos componentes afetivo, Calculativo-ECOC-PP e Normativo. São considerados baixos nos componentes Calculativo-ECOC-PS, Calculativo- ECOC-PI e Calculativo- ECOC-PR.

Quadro 48 - Índices de Alpha de Crombach da fase Pré e Pós da Organização C

Fase Pré			Fase Pós		
Componente	Descrição	Alpha de Crombach	Componente	Descrição	Alpha de Crombach
Afetivo-ECOA	18 itens	0,82	Afetivo-ECOA	18 itens	0,81
Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,83	Calculativo-ECOC-PS	4 itens	0,49**
Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,15**	Calculativo-ECOC-PI	3 itens	0,30**
Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,62	Calculativo-ECOC-PR	3 itens	0,37**
Calculativo-ECOC-PP	5 itens	0,67	Calculativo-ECOC-PP	5 itens	0,83
Normativo-ECON	7 itens	0,72	Normativo-ECON	7 itens	0,80

Fonte: Dados da pesquisa

**Fatores com poucos itens tendem a apresentar Alpha de Crombach menores (CORTINA, 1993, p. 98-104).

O nível de significância representa a probabilidade na qual se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389). Para efeito estatístico se P for maior que 0,05 ($P > 0,05$), não se rejeita a hipótese nula e se P for menor que 0,05 ($P < 0,05$) rejeita-se a hipótese nula⁶.

⁶ Existem apenas duas conclusões possíveis quando se faz um teste de estatística inferencial: ou se rejeita a hipótese nula ou não se rejeita a hipótese nula. Observe que não dissemos que uma alternativa é aceitar a hipótese nula [...] os dois estados possíveis são que a variável independente tem ou não tem um efeito sobre o comportamento. [...] se a variável independente tiver um efeito, o pesquisador deve rejeitar a hipótese nula; se não tiver, o pesquisador não deve rejeitar a hipótese nula (SHAUGHNESSY et al., 2012, p. 389).

Na figura 3 são apresentados os valores de significância na base das colunas. Os resultados de significância permitem não rejeitar a hipótese nula em todas as escalas, porque apresentam $P > 0,05$ e dessa maneira permitem concluir que há evidência estatística de que as médias são iguais. Significa que não há diferença entre as Fases Pré e Pós.

Figura 3 - Valores de significância da Organização C



Fonte: Dados da pesquisa

3.9 ANÁLISE QUALITATIVA DA ORGANIZAÇÃO C

3.9.1 Descrição dos fragmentos dos relatos dos participantes da Organização C

Seguem relacionados os quadros contendo as temáticas com origem nos fragmentos dos relatos dos participantes sobre o significado do planejamento, as reações, as dificuldades, sobre a contribuição do planejamento no plano pessoal, sobre as facilidades nas ações estratégicas e sobre o futuro do planejamento.

Quadro 49 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o que representa o planejamento na organização

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC1	"O trabalho contribuiu na organização, agora se sabe quais são as funções de cada um e o que cada um faz."
	VOC2	"Deu um bom avanço na instituição, pudemos entender o objetivo do nosso trabalho com o conhecimento da missão."
	VOC3	"A oportunidade para se criar boas relações no ambiente de trabalho."
	VOC4	"O trabalho foi bom para ajudar na organização."
	VOC5	"É um instrumento que ajuda a gente na realização das atividades."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 49 se encontram os fragmentos dos relatos sobre o que representa o planejamento na organização para os participantes. As respostas evidenciaram a conjugação de objetivos destacados pelos cinco participantes.

Quadro 50 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos empregados sobre as mudanças ocorridas com o planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC1	"Melhoria na comunicação e possibilitou conhecer melhor os colegas de trabalho e com isso criar amizades além dos limites de trabalho."
	VOC2	"As pessoas estão mais unidas, ocorreram as confraternizações entre os internos e os funcionários e o amigo secreto foi uma beleza."
	VOC4	"Os idosos recebem mais atenção, há o fornecimento de materiais para uso das atividades diárias."
	VOC5	"Plano de aquisição de materiais, plano de reformas e benfeitorias para o bom andamento do trabalho; confraternização dos funcionários e

Continua

Conclusão

		dos internos e recreação."
Relações com a liderança	VOC3	"Melhorou a convivência entre os funcionários e a supervisão. Nossa relação com a supervisão é mais aberta, ela escuta."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 50 se encontram os fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com a implementação do planejamento na organização. As respostas evidenciaram os destaques em conjugação de objetivos por quatro vezes e uma vez em relações com a liderança.

Quadro 51 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as reações do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC1	"A esperança é que as coisas melhorassem."
	VOC2	"O pessoal acreditava que seria uma coisa para melhorar. Todos queriam o melhor para a instituição."
	VOC3	"As pessoas tinham grande curiosidade pelo que iria acontecer. As coisas devem melhorar."
	VOC4	"A esperança de todos era de que as coisas melhorariam na organização."
	VOC5	"Tinha gente que dizia que as coisas não iam pra frente, com o trabalho, hoje a maioria acredita."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 51 são mostrados os fragmentos dos relatos dos participantes sobre as mudanças ocorridas com o planejamento que originaram cinco destaques em conjugação de objetivos.

Quadro 52 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as dificuldades no processo de planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC2	"Se adaptar as novas situações, diferente do que o pessoal estava acostumado. Mudar o modo de pensar."
	VOC4	"A falta de funcionários. A gente se apura às vezes para realizar as atividades porque o tempo é curto para cumprir o trabalho."
	VOC5	"A escassez de recursos permite que só se façam as coisas passo a passo."
Relações com a liderança	VOC1	"Problemas de relacionamento com a supervisão que não tem paciência e tem receio de perder o controle. Por exercer influência sobre as pessoas que têm receio dela que comentou que não era para participarmos das reuniões."
	VOC3	"A falta de liberdade de falar e realizar as coisas. Qualquer ideia tinha que consultar a supervisão. Eu dançava conforme a música."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 52 constam os fragmentos dos relatos dos participantes sobre as dificuldades no processo de planejamento sendo que dois destacaram as relações com a liderança e três destacaram conjugação de objetivos.

Quadro 53 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre as influências do planejamento no plano pessoal

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC1	"Sempre fui uma pessoa tímida e com dificuldades para me relacionar. Com as reuniões fui me soltando, aprendendo a dar opiniões. O trabalho foi bom também pra minha vida porque aprendi a entender os meus pais e as crianças,

		me ajudou muito."
	VOC2	"Me ajudou a lutar pelo que é meu, auxiliou o modo de eu reivindicar."
	VOC3	"Me deu liberdade de fazer as coisas, de falar o que penso e de fazer o que é melhor para o bem estar dos internos e pra nós funcionários. Gostei de tudo que ouvi, e aprendi."
	VOC5	"Foi bom porque a gente escuta aqui, a gente conversa em casa também para evoluir e se expandir. Uma coisa puxa a outra, por isso pude realizar investimentos pessoais e materiais."
Ligações afetivas	VOC4	"Tive a oportunidade de fazer curso para me qualificar a desempenhar a função, aprendi mais para realizar meu trabalho. Eu gosto de fazer o serviço aqui. Com a realização da confraternização me deram um grande abraço e presentes no dia do meu aniversário."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 53 estão registrados os fragmentos dos relatos dos participantes sobre as influências do planejamento no plano pessoal com destaques para a conjugação de objetivos com quatro vezes e uma vez em ligações afetivas.

Quadro 54 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes acerca das facilidades no processo de planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DO RELATO
Participação	VOC3	"A união e a participação de todos nas reuniões para contribuir no processo de planejamento."
	VOC5	"O encaminhamento que o trabalho permitiu pra nós participarmos das propostas. Ter alguém motivando para que as coisas andem e aconteçam."
Satisfação	VOC1	"Foi a oportunidade que o trabalho

Continua

		possibilitou em buscar ajuda, quando se tem dificuldades, tanto que já procurei auxílio e minha solicitação foi atendida."
Motivação	VOC2	"Ter alguém motivando o processo de planejamento e aceitação do pessoal em ir para frente, participar, dar ideias."
Relações com a liderança	VOC4	"A disponibilidade de material para realização do serviço e ter uma afinidade com a supervisão porque ela me deu o emprego."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 54 estão os fragmentos dos relatos dos participantes sobre as facilidades no processo de planejamento que originaram os destaques em satisfação, motivação e relações com a liderança uma vez e duas vezes em participação.

Quadro 55 - Categorias formadas por fragmentos dos relatos dos participantes sobre o futuro do planejamento

CATEGORIAS	PARTICIPANTES	FRAGMENTOS DOS RELATOS
Conjugação de objetivos	VOC2	"O planejamento deve continuar, porque senão perde-se tudo o que já avançamos. Não pode parar."
	VOC3	"Eu gostaria que todo mês continuassem as reuniões para dar nossas sugestões para o andamento da instituição."
	VOC4	"Eu diria para continuar o trabalho pra gente conversar sobre o que acontece na instituição."
	VOC5	"Por mim continua porque as reuniões ajudam a gente a evoluir no serviço."
Relações com a liderança	VOC1	"O trabalho deve continuar principalmente porque pudemos ter encontro com a diretoria e seus membros."

Fonte: Dados da pesquisa

No Quadro 55 estão registrados os fragmentos dos relatos dos participantes sobre o futuro do planejamento. Os relatos evidenciaram as relações com a liderança por um participante e conjugação de objetivos destacadas por quatro participantes.

3.9.2 Eixos, categorias e quantidade de destaques da Organização C

Os fragmentos dos relatos dos participantes revelaram as categorias destacadas nas entrevistas da Organização C, conforme Quadro 56.

Quadro 56 - Eixos, categorias e quantidade de destaques relacionadas ao comprometimento organizacional na Organização C

EIXOS	CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Significado do planejamento na organização	Conjugação de objetivos	5
Mudanças	Conjugação de objetivos	4
	Relações com a liderança	1
Reações do planejamento	Conjugação de objetivos	5
Dificuldades nas ações estratégicas	Conjugação de objetivos	3
	Relações com a liderança	2
Contribuição do planejamento no plano pessoal	Conjugação de objetivos	4
	Ligações afetivas	1
Facilidades	Participação	2

Continua

para realização das estratégias		
	Satisfação	1
	Motivação	1
	Relações com a liderança	1
Futuro do planejamento estratégico	Conjugação de objetivos	4
	Relações com a liderança	1

Fonte: Dados da pesquisa

3.9.3 Interpretação dos dados da Organização C

Na Organização C, nos relatos dos participantes, identificaram-se as categorias correspondentes ao comprometimento organizacional e suas quantidades de destaques como apresentados no Quadro 57.

Quadro 57 - Categorias e quantidade de destaques relacionados ao comprometimento organizacional da Organização C

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Conjugação de objetivos	25
Relações com a liderança	5
Participação	2
Ligações afetivas	1
Satisfação	1
Motivação	1

Fonte: Dados da pesquisa

As categorias conjugação de objetivos (25) e a ligações afetivas (1) são características do comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional é destaque no estudo de Lopes e Honório (2012) em uma cooperativa em Minas Gerais, com 24 cooperados. A internalização de valores e objetivos organizacionais, bem como o desejo de permanecer na organização caracterizam o comprometimento segundo Medeiros (2003).

A participação (2) encontra na pesquisa de Reicher e Fonseca (2012) relações com o comprometimento. A participação nas decisões da organização favorece o comprometimento organizacional conforme o estudo de Andrade et al (2008).

Nas relações com a liderança (5) é oportuno lembrar que Sá e Lemoine (1998) desenvolveram estudos sobre o estilo de liderança e comprometimento e constataram que a liderança que proporciona a participação das pessoas reflete no comprometimento organizacional. As lideranças influenciam o comprometimento do empregado conforme a pesquisa de Ferreira (2006) sobre a liderança e suas relações com o comprometimento organizacional em 236 funcionários.

Quanto à satisfação (1) e sua relação com o comprometimento, é revelador o estudo de Maciel e Camargo (2011) sobre comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho de 331 empregados em que a satisfação é preditora significativa do comprometimento. Assim sendo, o comprometimento é fator significativo nos programas de saúde e de serviço, o que leva ao entendimento que quando as organizações dão a devida atenção aos seus funcionários, maior é o afeto para com elas. A constatação é de Martins (2003) em pesquisa com 100 participantes sobre qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento.

Na motivação (1) e comprometimento destaca-se o trabalho de Verdinelli, Godoi e Moraes (2007) na análise de comprometimento organizacional e motivação em professores universitários ao concluírem que há correlações entre a motivação extrínseca e o comprometimento instrumental e entre a motivação intrínseca e o comprometimento afetivo. A relação comprometimento e motivação encontra na pesquisa de Grohmann Cunha e Silinske (2013) entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: estudo em um hospital público, por análise descritiva relação moderada entre comprometimento e motivação e considera que esta é um antecedente do comprometimento organizacional.

3.10 INTERPRETAÇÃO GERAL DOS DADOS DAS ORGANIZAÇÕES A, B, C

Considerando as três organizações pesquisadas, verificam-se as categorias relacionadas ao comprometimento e seu número de incidências, em forma de tabela, que apresenta as categorias e a quantidade de destaques.

Tabela 1 - Categorias em relação ao comprometimento organizacional

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE DESTAQUES
Conjugação de objetivos	97
Relações com a liderança	23
Ligações afetivas	18
Participação	18
Motivação	15
Satisfação	4

Fonte: Dados da pesquisa

As verbalizações dos participantes das três organizações pesquisadas levam a evidências de que a produção das categorias tem relação com o comprometimento organizacional. Nessa direção, a conjugação de objetivos teve 97 destaques, enquanto a ligação afetiva foi revelada em 18 ocasiões.

Já a motivação, citada 15 vezes, e a satisfação mencionada em 3 situações, são correlatos do comprometimento. Quanto à participação, verbalizada em 18 ocasiões, e as relações com a liderança, mencionada em 23 oportunidades, bem como a satisfação, mencionada em 4 situações, constituem-se nos antecedentes do comprometimento organizacional (MATHIEU; ZAJAC, 1990; BASTOS, 1993; MEYER et al., 2002; CUNHA et al, 2004; SHEIBLE, 2004). No estudo sobre antecedentes, correlatos e consequentes, Mathieu e Zajac (1990) encontraram relações entre características do trabalho e comprometimento organizacional. Em pesquisa de Bastos (1993) foram identificadas as relações entre características pessoais, satisfação e motivação, como correlatos e consequentes com o comprometimento organizacional. Meyer et al. (2002) encontraram ligações de

comprometimento organizacional com experiências de trabalho, experiências de socialização, investimento do empregado para com a organização, ou seja, com antecedentes, correlatos e consequentes. Cunha et al. (2004), encontraram tendências de correlações entre antecedentes e consequentes no comprometimento organizacional. Já Sheible (2004), não encontrou diferenças significativas entre grau de escolaridade, faixa etária e estado civil.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa se caracterizou por oportunizar, em uma visão sistêmica, um processo de gestão que considerou a capacidade dos empregados em contribuir para a dinâmica das Organizações do Terceiro Setor em que atuam. Nessas organizações, o amadorismo tem se revelado a tônica no processo de gestão, em que concorrem a falta de procedimentos claros e definidos e a ausência de políticas e gestão de pessoas (FALCONER, 2000).

O estudo foi desenvolvido em três organizações não governamentais componentes do terceiro setor, contemplando análises quantitativas e análises qualitativas. Pelas análises quantitativas foi possível constatar que o comprometimento afetivo se destacou nas três organizações, seguido pelo comprometimento normativo e calculativo.

Na Organização A, o índice alcançado pelas respostas dos participantes atingiu valor alto em comprometimento afetivo, tanto na fase Pré, como na fase Pós, ressaltando-se que, nesta organização o questionário foi respondido por 100% dos funcionários, em ambas as fases. Na Organização B, o escore afetivo atingiu índice que pode ser considerado moderado por se encontrar no valor três na fase Pré e também na fase Pós. Destaque-se que, nesta organização, o número de participantes na fase Pré da aplicação do questionário era de 92 e, na fase Pós, somente 83 responderam ao questionário da pesquisa. Essa diferença ocorreu porque o setor de captação de recursos com cinco integrantes foi substituído por uma organização terceirizada que deixou de ocupar esses funcionários. Ainda, na fase Pós, dois empregados na época de responder o questionário estavam em férias e dois estavam em licença. A ausência desses participantes em responder o questionário na fase Pós pode ter contribuído para o fato de não se atingir um índice maior de comprometimento afetivo.

Na Organização C, as médias em destaque ocorreram no comprometimento afetivo tendo atingido o escore três. Nesta organização o questionário foi respondido por quatorze sujeitos, totalizando 100% da população, enquanto na fase Pós o questionário foi respondido por doze participantes correspondentes a 100% da população. Esta diferença na fase Pós, ocorreu porque um empregado deixou a organização e o outro na figura da supervisão deixou de responder ao questionário. A falta deles pode ter influenciado no resultado da organização em apresentar um maior índice no comprometimento afetivo. Em razão das organizações pesquisadas constituírem-se como numa extensão de vínculos familiares pela

carência da clientela, que com suas histórias de vida tornam suscetíveis os empregados em suas razões e emoções, a atenção aos empregados foi fundamental, inclusive para aprofundar os dados quantitativos. Nesse sentido, Campos (2002) assevera que o primeiro passo para o sucesso de uma organização sem fins lucrativos é a formação de seu quadro profissional. Tal pensamento se assemelha ao de Drucker (1999), quando diz que

uma das grandes forças de uma organização sem fins lucrativos é que as pessoas não trabalham nela para viver, mas por uma causa(nem todas, mas muitas). Isto também cria a responsabilidade para a Organização a de manter a chama viva e não permitir que o trabalho se transforme em apenas um “emprego”.

Nessa linha de entendimento, foi implementada a gestão estratégica. As estratégias são as maneiras das organizações atuarem e desenvolverem-se pela ação coletiva, conforme ponderam Zanelli e Silva (2008), e elas revelam interação sistêmica de ações para a solução de problemas e demarcam orientações para o futuro. Nessa condição as estratégias implementadas nas organizações caracterizaram-se pela atenção dada aos empregados, estimulando-os a uma participação efetiva na organização. Como recomenda Albuquerque (2006), a gestão de organizações do terceiro setor deve envolver todos os órgãos, setores e funcionários sob pena de tarefas, projetos e programas deixarem de ser realizados.

Nessa perspectiva, o processo de gestão considerou os empregados no diálogo permanente nas tomadas de decisão, que são características da razão substantiva, atribuída por Ramos (1989) como atributo moral que reside na psique do ser humano. Por isso, as organizações devem se constituir em espaços para as pessoas desenvolverem suas capacidades e realizarem com base em valores o exercício da autonomia perante os processos pelas quais participam no resguardo da liberdade.

As organizações pesquisadas apresentaram algumas características semelhantes entre si, como a ausência de benefícios aos seus empregados a não ser aqueles decorrentes de cumprimento de legislação, assumidos em acordo coletivo formalizado com o sindicato, como o vale transporte, vale creche e alimentação, e o sistema de remuneração é composto de salário fixo, também acordado com o

sindicato. Entretanto, como não possuem políticas e planos de cargos e salários, acaba ocorrendo desequilíbrio salarial interno (BOSE et Al, 2003). Também não há plano de saúde. Os componentes da diretoria geralmente não dispõe de tempo suficiente para se fazerem presentes e acompanharem o dia a dia das organizações e, principalmente, a jornada de trabalho dos funcionários. Dessa maneira, o elo com os empregados geralmente recai sobre a liderança representada na figura da supervisão. Essa relação nem sempre se dá de forma harmoniosa, pois, em função das normais idiossincrasias inerentes aos envolvidos, ela se caracteriza muitas vezes por situações complexas e arbitrárias. Assim, uma das questões relevantes neste trabalho foi buscar entender o comportamento para constituir relações de trabalho como meio de desenvolvimento. Nessa perspectiva, Dejourns (2004, p. 31) revela que “o trabalho não é apenas uma atividade, trabalhar é fazer experiência das relações sociais, no que se refere ao desenvolvimento da inteligência e da subjetividade, com vistas a proporcionar satisfação e bem estar ao empregado.” Sob o mesmo ponto de vista, Spector (2010) enuncia que a satisfação do empregado pode acontecer quando ele manifesta o sentimento de como se sente no trabalho.

Por isso com a implementação da gestão estratégica, pôde-se constatar pelas verbalizações dos participantes alguns aspectos merecedores de atenção na relação empregado-organização no sentido de se reforçarem compromissos para se atingirem objetivos pessoais e organizacionais. As situações deparadas permitiram destacá-las em pontos positivos e pontos que precisaram de maior atenção, nas relações de trabalho.

Na Organização A, os aspectos identificados com o comprometimento afetivo destacaram-se nas verbalizações: “*Eu gosto de trabalhar aqui, porque quero transmitir coisas que contribuam na formação das meninas e não por causa do salário que não é grande coisa*” (VOA1). “*Eu venho trabalhar aqui porque amo o que faço, não porque não vou achar outro emprego, até já achei emprego que ganha mais do que aqui, mas preferi ficar porque gosto daqui*” (VOA4). “*O salário não reclamo, mas posso ganhar mais em outro lugar. Me identifico com o trabalho. Eu acredito no trabalho é uma coisa que eu gosto de fazer por isso estou aqui, não por conta do salário, por que lá fora posso ganhar mais*” (VOA3). “*Eu estou realizada profissionalmente aqui na organização tanto que já faz 12 anos que trabalho aqui é porque gosto*” (VOA5). “*Eu trabalho aqui por identidade com os valores e admiração pelo trabalho na instituição. Sou firme na ideia sistêmica*” (VOA6).

Nessa organização, a presença da liderança, representada pela direção como ponto positivo, é algo que respalda a participação dos empregados: *“A presidente disse que a gente não tem que ter medo de falar as coisas, isso me deu ânimo e coragem pra falar”*. *“A Presidência sempre se dirige com tratamento de respeito”* (VOA4). Já a liderança representada pela supervisão apresentava perfil inadequado para a função. *“Percebo que nossa supervisão carece desta percepção do todo, não por mal, porque não tem perfil mesmo”* (VOA6). *“Deve-se ter melhor empenho da supervisão para a realização de reuniões em grupos, para dirimir dúvidas, esclarecer pontos de vista e mal-entendidos. A supervisão deve ser a motriz da reunião, o que não acontece”* (VOA5). *“Uma das ações estratégicas é a realização das reuniões semanais entre os funcionários e isto não ocorre porque a supervisão não tem o perfil para estar à frente de uma casa como essa”* (VOA8).

Na Organização B, os relatos confirmam que os empregados desenvolvem suas atividades identificadas com os valores e objetivos organizacionais: *“quem trabalha aqui, trabalha porque gosta”* (VOB1). *“Eu não pretendo sair daqui”* (VOB2). *“Eu estou aqui por gostar da clientela que eu trabalho, da instituição”* (VOB6). Quanto ao comprometimento calculativo e normativo, ocorrem influências sob o aspecto quantitativo porque se rejeita a hipótese nula. Vale lembrar que os empregados não acreditam em perdas e em obrigação na realização de suas atividades, reforçando assim o comprometimento afetivo, como se verifica no relato: *“quando todos decidem juntos, as coisas fluem mais suavemente”* (VOB4). Nesta organização, as estratégias não demoraram a acontecer, como, por exemplo: [...] *“coisas já colocadas em prática, como a sala da informática, mudanças da entrada e saída dos beneficiários, o que já foi feito pra mim já foi um avanço e é resultado desse trabalho das demandas que foram colocadas no início, vejo como uma boa caminhada”* (VOB6). *“A criação de um espaço para todos se manifestarem, faz com que os objetivos sejam alcançados de forma concreta. Faz acontecer o que se é planejado”* (VOB11). *“A reunião multidisciplinar considero como grande mudança”* (VOB9).

A presença da liderança na figura da presidência é destacada nas falas *“A presidência deu abertura para a gente falar, foi ousado em conceder a liberdade”*. *“Eu tirava o chapéu pro presidente”*. *“O presidente se aproximou mais da gente, escutou mais os nossos pedidos, nossos anseios”* (VOB4). Por outro lado, a liderança na figura da supervisão parece ter criado inúmeras dificuldades de relacionamento com os colegas de trabalho. É digno de registro a situação de

desconforto entre empregados e a supervisão, à medida que os empregados sentem-se tolhidos e intimidados pela supervisão nas reuniões, como pode ser constatado nas falas: *“a supervisão fazia pouco caso das reuniões do comitê, revelando tenho coisas mais importante a fazer do que ir nas reuniões perder meu tempo ali”* (VOB9). *“coisas que eu não dizia porque a supervisão achava que não devem ser ditas”* (VOB10). *“A supervisão não aceita as mudança. Tem gente que quer mandar mais que o presidente”* (VOB8). *“Muitas vezes o presidente fala, mas a supervisão não acata na prática, hoje é uma questão de gestão, de estar junto, sabe, em contato com todo mundo e ela está distante disso”* (VOB1). Percebe-se que a não sintonia dos procedimentos da supervisão com os seus pares acabava contribuindo com comportamentos de apatia e desinteresse no cumprimento aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Bortolotti (2010) considera que, quando há, pela figura que lidera, resistência e falta de interesse relativas à mudança organizacional, pode resultar em alteração de comportamento que levará os seus comandados também a um nível de indiferença e apatia, que, em uma espécie de atuação por mecanismo rotineiro, inviabiliza um maior comprometimento com o planejamento da organização.

Na Organização C, algumas constatações elucidam aspectos positivos: *“eu gosto de fazer o serviço aqui”* (VCO4). *“O trabalho foi bom pra minha vida, porque me ajudou muito”* (VOC1). *“Tinha coisas que não iam pra frente, com o trabalho, a maioria acredita na melhora”* (VOC5). Como pontos a serem melhorados podem-se considerar os recursos escassos que dificultam a realização dos objetivos, e o relato seguinte corrobora com tal situação: *“A escassez de recursos permite que se façam as coisas passo a passo”* (VOC5). A relação empregados e supervisão apresenta-se sob condições constrangedoras segundo depoimento funcional: *“a supervisão chama a atenção da gente na frente de todos os colegas”* (VOC1). A supervisão tinha a tendência de colocar obstáculos na realização das reuniões, conforme registro do pesquisador: *“já acabou a reunião?”, “hoje não dá para fazer reunião”, “digam a ele que não querem mais as reuniões”*. A supervisão mostrava-se insegura, como relata VOC1: *“não tem paciência com os funcionários e tem receio de perder o controle”*. Essas situações tendem a gerar conflitos disfuncionais, confirmadas por Guimarães (2007), na pesquisa com base no poder do supervisor, conflitos intergrupais e comprometimento, que geram resistências às mudanças reveladas por diferentes reações das pessoas incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos. Conforme destaca

Oreg (2006), o componente afetivo diz respeito ao sentimento do empregado, o comportamental se refere às ações para agir frente à mudança, e o cognitivo revela a intenção de como o empregado pensa sobre a mudança. Esses componentes se relacionam com a satisfação dos funcionários, a intenção de sair do emprego e o comprometimento organizacional.

A participação dos empregados no processo de tomada de decisão das organizações foi importante para que eles se sentissem em sintonia integrada com os objetivos organizacionais, haja vista a revelação de Robbins (2005) para o qual o empregado, quando participa ativamente das decisões da organização, identifica-se psicologicamente e compromete-se com ela.

Portanto, é relevante destacar a oportunidade dada aos empregados durante o processo de intervenção, na realização das ações do planejamento estratégico porque se valorizaram os funcionários que cuidam da clientela nas organizações pesquisadas. Nessa perspectiva, Breen, Matusitz e Wan (2009), citados por Camarano (2010), alertam para a importância de “cuidar de quem cuida,” o que significa dar ênfase a um processo de capacitação permanente, em que os empregados sejam incentivados a trabalharem mais comprometidos e que tenham estímulo ao vínculo e à consequente redução de deficiências nas equipes. Por isso a continuidade do processo de planejamento foi destacada nas verbalizações: “*Continuar nesta perspectiva democrática de fazer cada sujeito participante, eu acho que vai valorizar muito mais*” (VOB6). “*Estamos em estágio de mudanças na organização se não tivesse havido esse trabalho com certeza não teríamos as mudanças frutos da necessidade coletiva*” (VOB8). “*Eu acredito no trabalho se continuar do jeito que está. Cada um expondo sua opinião, sem bloqueio eu acredito que tem a melhorar muito com isso*” (VOB4). “*Se pudesse não parar, seria ótimo. O trabalho veio proporcionar essa condição de liberdade para melhorar os relacionamentos, o trabalho e consequentemente a qualidade no atendimento*” (VOB5). “*Devia continuar: se parar acho que volta tudo como era antes. Deveria continuar por que foi um grande progresso*” (VOB3). “*O trabalho deve continuar, principalmente porque podemos ter encontro com a diretoria e seus membros*” (VOC1).

A atenção dada aos empregados nas organizações estudadas fortaleceu neles a vontade de realizar as atividades na garantia dos direitos e no atendimento com qualidade de vida aos beneficiários. O fortalecimento aos empregados condiz com as revelações de Sheible (2004), ao detectar que a liberdade de expressão viabiliza o diálogo na

formação de práticas democráticas na valorização humana, o que permite a congruência dos valores dos empregados com os da organização e a vontade em permanecerem na organização, que são características de comprometimento afetivo, realçadas pela atenção dada na participação dos empregados.

No contexto das Organizações do Terceiro Setor, sujeito às significativas transformações, a atenção às pessoas é indispensável, principalmente porque elas otimizam as atividades e constituem-se como parceiras estratégicas, razões que levaram Losey, Meisinger e Ulrich (2005) a destacarem que a gestão de pessoas se alinha à estratégia da organização na consistência de objetivos pessoais e organizacionais.

Pela pesquisa foi possível verificar que a ocorrência do comprometimento afetivo alcançou índice alto na Organização A e moderado nas Organizações B e C. Esses resultados podem ser atribuídos pelas identificações dos empregados com os valores humanitários que, no entender de Gouveia (2003), compreendem os aspectos psicológicos que guiam os comportamentos e representam as necessidades humanas que são praticadas em relação à causa para a qual a organização se volta. Vale destacar que na fase Pós, principalmente das Organizações B e C, que possuem significativo número de empregados com grande tempo de serviço e em faixa etária maiores, os valores parecem sedimentados, pois os empregados, com elevado tempo de permanência no serviço, tenderam a rejeitar propostas de alteração nas práticas das atividades, como revelado nas verbalizações: *“pra fazer o planejamento caminhar às vezes os funcionários de mais tempo de serviço contribuem para que as coisas não mudem”* (VOB6). *“É uma questão cultural. O bom é que entrou muita gente nova dentro da nova mentalidade, porque ideias e perspectivas de mudança é complicado.”* Os valores alicerçam as Organizações do Terceiro Setor, e nesse raciocínio Roesch (2002) afirma que as organizações da sociedade civil são movidas pelos valores de confiança e solidariedade na realização das ações de cidadania. Também corroboram nessa linha de pensamento Arciniega e Gonzalés (2002), bem como Tamayo (2001) para quem os valores têm correlação com o comprometimento. Portanto, a identificação dos valores pessoais com os valores organizacionais é salutar para que as ações atinjam os objetivos no desenvolvimento das OTS.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo identificar as influências da implementação de uma gestão estratégica no comprometimento dos empregados das Organizações do Terceiro Setor (OTS). Em razão de elas serem imprescindíveis na composição do tecido social, principalmente no contexto contemporâneo que em parceria com o agente “Estado”, especialmente neste caso com o poder público municipal, formam a rede de atendimento socioassistenciais para a execução e cumprimento de políticas públicas, na garantia de direitos e na prestação de serviços. As organizações pesquisadas têm suas atividades voltadas para o atendimento de crianças, desde a Educação Fundamental e de abrigo na Organização A. Na organização B o atendimento é voltado às pessoas com deficiência, desde a fase da Educação Infantil até a preparação dos adultos para a colocação no mundo do trabalho. Já na Organização C suas atividades se voltam para atendimento aos idosos em situação de abrigo.

A pesquisa constituiu-se de levantamento de dados quantitativos com a aplicação de escalas de comprometimento organizacional numa fase chamada de Pré, isto é, no primeiro contato com os empregados. Após o período de aproximadamente trezentos e sessenta dias houve a reaplicação de escalas iguais às que foram realizadas na fase inicial, agora na fase chamada de Pós. Constatou-se que, nas Organizações A, B e C, a predominância de comprometimento é o afetivo. Na Organização A, bem como na Organização C, os resultados são semelhantes, ou seja, não houve modificação, porque os componentes afetivo, calculativo e normativo na fase Pré como na fase Pós não sofreram alteração em razão de as análises das médias apresentarem evidências estatísticas de que são iguais. Quanto à Organização B, o componente afetivo não apresentou modificação, porque as médias são mostradas com evidências estatísticas de igualdade. Já nos componentes calculativo e normativo são apresentadas as evidências estatísticas de que as fases Pré e Pós são diferentes. Essa diferença foi constatada após a implementação da gestão estratégica como a alteração causada no comprometimento calculativo e normativo dos empregados da Organização B. Sob a análise quantitativa, esta alteração caracteriza-se como efeito revelado da fase Pós diante da fase Pré. Assim, é possível deduzir que os participantes têm a tendência em não acreditarem em perdas caso abandonassem a organização e tampouco nela trabalhavam por obrigação.

O uso de instrumento objetivo como escala, somente, poderia ser aspecto limitador por deixar de captar situações do dia a dia da organização, nas relações de trabalho que são eminentemente subjetivas, como os aspectos comportamentais, notadamente, como os participantes perceberam a implementação da gestão estratégica. Estas são as razões que levaram à realização das entrevistas, porque a partir delas pôde-se constatar, pelas falas dos respondentes, que as oportunidades de participação dos empregados, numa relação dialógica, foi oportuna para entender as suas expectativas e seus anseios na direção de um ambiente de trabalho que favorecesse as condições para se atingirem objetivos comuns.

Por isso, a implementação da gestão que considerou a realidade das organizações e, especificamente, o potencial das pessoas no exercício das atividades, no acolhimento e na escuta dos empregados que contribuíram com o processo estratégico, foi de grande valia, porque a atenção dada aos empregados pôde levá-los a desenvolver suas ações com comprometimento. Nessa condição, a presença do pesquisador, como facilitador, mobilizou os empregados na preparação e escolha das estratégias na fase chamada de intervenção. Os empregados contribuíram em suas competências na escolha da missão, da visão, dos valores, dos pontos fortes, dos pontos fracos, bem como na escolha das estratégias para a concretização de objetivos pessoais e organizacionais.

Nesse sentido, os empregados exerceram as atividades numa visão sistêmica que pôde levá-los a assumir responsabilidades, bem como houve o engajamento nas funções que foram determinados a executar com dedicação na resolução de problemas, razões pelas quais foi possível identificar que o processo de planejamento apresentou significativos benefícios nas organizações pesquisadas.

Com o planejamento na Organização A, foram viabilizadas as confecções dos fluxos de trabalho, do organograma, a aquisição de dois veículos, sendo um utilitário, para transporte de mercadorias, e o segundo para transporte com finalidade de realização de visitas técnicas. As contratações de um profissional da área de psicologia e de mais uma assistente social foram ações definidas no planejamento. Também é destaque do planejamento o estabelecimento de comunicação com fluidez entre a diretoria e os empregados e destes com a clientela, bem como a designação de um local para a reunião no cafezinho além dos momentos de descontração, com a realização de confraternizações semestrais.

Na Organização B, a realização do planejamento possibilitou maior proximidade entre diretores e funcionários, com a instauração do

comitê gestor, instrumento que definiu as reuniões interdisciplinares em que participaram profissionais de diferentes áreas entre as quais as de pedagogia, fonoaudiologia, assistência social e psicologia, o que era uma aspiração dos profissionais, que essa melhoria há algum tempo, com a expectativa no aprimoramento do atendimento aos beneficiários. Destaque-se, ainda, fruto do trabalho do planejamento: a mudança da entrada e saída, com colocação de sinalização nas imediações da organização e mobilização dos pais no auxílio à segurança dos beneficiários; a contratação de uma assistente social para auxiliar no trabalho junto aos pais dos alunos; a instalação de laboratório de Informática, com vinte e quatro máquinas em ambiente propício para a relação ensino – aprendizagem; o sistema de comunicação, por meio de publicização, como fixação das sínteses nos painéis dispostos nos setores das decisões ocorridas nas reuniões, além da disponibilidade do registro das atas; o bônus concedido aos empregados do setor operacional; a doação de livros e o acesso à *internet* aos professores para realizarem suas pesquisas. Além disso, também foram criados o setor de almoxarifado e o setor de compras.

Na Organização C as ações do planejamento tornaram possível a exposição da escala de serviço dos funcionários afixada em quadro em sala específica para que todos tivessem conhecimento da jornada de trabalho. Também digno de registro foram as confraternizações, tanto dos funcionários, como destes com a clientela (idosos). O esclarecimento sobre assuntos referentes à legislação trabalhista aos funcionários, entre os quais o direito ao descanso semanal regular, horas extras, o direito e o período das férias, a exposição sobre recolhimentos (imposto sindical, vale transporte, refeições) foram conquistas concretas, além da realização de viagem dos idosos para desfrutarem de melhor condição de vida, bem como o pleito de aumento de repasses de recursos para a organização via convênio junto ao poder público municipal.

Em suma, a constatação de que o processo de planejamento realizado nas três organizações foi importante está revelado nas manifestações dos participantes para que o processo não sofresse interrupção de continuidade após o período de sua implementação. Nesse sentido, o planejamento, ao oportunizar a participação dos empregados nas tomadas de decisões, colaborou para que os participantes tivessem um ambiente de trabalho favorável com inúmeras conquistas e benefícios, aspectos que motivam a consecução de comprometimento organizacional.

A despeito das OTS pesquisadas serem norteadas pela Lei do Sistema Único de Assistência Social – SUAS e possuírem em seus quadros profissionais com competências técnicas, cuja legislação preconiza a capacitação permanente de seus funcionários, foi relevante a construção do processo que considerou a contribuição dos empregados que estão em contato direto com os beneficiários dos serviços executados nessas organizações.

Embora a pesquisa tenha possibilitado conhecimentos sobre o comprometimento e as estratégias nas Organizações do Terceiro Setor, parece não ser adequado a simples transferência desses conhecimentos a outras OTS, pelas próprias características deste desenho de pesquisa e pela especificidade das organizações. Mas certamente muitas ações podem ser aproveitadas e adaptadas e, portanto, serão necessárias novas pesquisas que vislumbrem a relação comprometimento e as estratégias nas OTS.

REFERÊNCIAS

ABRANCHES, L. F. **Satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional de novos servidores públicos.** Um estudo de caso na Receita Federal do Brasil. 2011. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa. Centro de formação Acadêmica e Pesquisa. Fundação Getúlio Varga, Rio de Janeiro, 2011.

ALBUQUERQUE, A. C. **Terceiro setor:** história e gestão de organizações. São Paulo: Summus, 2006.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance and normative commitment to the organization an examination of construct validity. **Journal of Vocational Behavior**, v.49, n.3, p.252-276, 1996.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology**, v.63, p.1-18, 1990.

ALLUTO, J. A.; HREBINIAK, L. G.; ALONSO, R. C. On operationalizing the concept of commitment. **Social Forces**, v.51, p.448-454, 1973.

ALMEIDA, Martinho I. R. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ALMEIDA, S. C. M. **Comprometimento organizacional e o stress de papel na força de vendas.** 2009. Dissertação - Faculdade de Economia, Porto, Portugal, 2009.

ALVES JÚNIOR, M. D.; FARIA, M. C. M.; FONTENELE, R. E. S. Gestão nas organizações do terceiro setor: contribuição para um novo paradigma nos empreendimentos sociais. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. 1 CD-ROM.

ALVES, M. B.; NEPOMUCENO, A. A.; SÁ, V. C. **Comprometimento em Organizações do Terceiro Setor.** Um estudo de caso em duas organizações Não – Governamentais. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg353.pdr.2004>>. Acesso em: 13 maio 2014.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia empresarial. In: MINTZEMBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo de estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ANDRADE, M. M. S. J. et. al. Programas de participação nos lucros e resultados e comprometimento funcional em indústrias fertilizantes. In: CONGRESSO NACIONAL EM EXCELÊNCIA EM GESTÃO. RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS, 4., 2008, Niterói. **Anais...** Niterói, 2008.

ANDREWS, K. R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al (Org.). **O processo de estratégia: conceitos, contextos e casos relacionados**. 2. ed. São Paulo: Brockman, 2006. p. 58-64.

ANJOS, G. C. B. Comprometimento organizacional e com a carreira/profissão: um estudo de caso em uma Organização do Terceiro Setor. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP, 8., 2005, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2005.

ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ARCINEGA, L. M.; GONZÁLES, L. **What is the influence of work values relative to other variables in the development of organizational commitment?** Warsam, 2002.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. **A organizational learning: a theory of action perspective**. Londres: Addison Wesley, 1978.

BAIOCCHI, A. C.; MAGALHAES, M. Relações entre processos de comprometimento, entrenchamento e motivação vital em carreiras profissionais. **Rev. Bras. Orientação Profissional**, v. 5, n.1, p. 62-69, 2004.

BALARINE, O. F. A formação de competências estratégicas numa organização não governamental. In: ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba, 2004.

BALSAN, J. S. L. **Liderança e comprometimento: uma relação possível?** 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2011.

BARBOSA, M. N. L.; OLIVEIRA, C. F. Organizações da sociedade civil de interesse público: avanços e perspectivas. **Revista Integração**, jan. 2003. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano6/01/opiniaio.htm>>. Acesso em: 07 maio 2010.

BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.

BARREIRA, M. C. R. N. **Eficácia no terceiro setor**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 33, n. 3, p. 52-64, 1993.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento no trabalho: do estado da arte a uma possível agenda de pesquisa. **Cadernos de Psicologia**, v.1, n.1, p. 44-63, 1995.

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B.; BRANDÃO, M. G. A.; PINHO, A. P. M. Comprometimento organizacional: uma análise do conceito expresso por servidores universitários no cotidiano de trabalho. **RAC**, v.1, n.2, p. 97-120, maio/ago. 1997.

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. et al. **Medidas do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BECKER, H. S. Notes on the Concept of commitment. **The American Journal of Sociology**, n. 66, p.32-40, 1960.

BORGES-ANDRADE, J. E. O que fazem e como trabalham os psicólogos organizacionais brasileiros. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA, 3., 2008, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2008.

BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 1989, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.

BORGES, M. C. M. **Gestão participativa em organizações de idosos**. 2003. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

BERTOLDO, M. R. **A satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional**: um estudo à luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) - Programa de Pós-Graduação, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, 2006.

BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional**: medida de avaliação por meio da teoria da resposta ao item. 2010. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2010.

BOSE, M. et al. **Human resources management on nonprofit organizations**. Balas (The Business Association of Latin American Studies Annual Conference). São Paulo, abr. 2003.

BRASIL. **Lei Nº 9790, de 23 de março de 1999**. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como organizações da sociedade civil de interesse público. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil/Leis/L9790.htm>>. Acesso em: 21 jan. 2011.

BRASIL. **Lei Nº 8069, de 13 de julho de 1990.** Dispõe sobre o estatuto da criança e do adolescente – ECA. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivic_03/leis/18069>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BRASIL. **Lei nº 9608 de 18 de fevereiro de 1998.** Lei do Voluntariado. Disponível em: <[http://www. Planalto.gov.br/civil](http://www.planalto.gov.br/civil)>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BRASIL. **Tipificação nacional de serviços sócio assistenciais.** Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br>>. Acesso em: 15 fev. 2012.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Saraiva, 1988.

BRASIL. Acessibilidade arquitetônica. In: BRASIL. Ministério da Educação. **Atendimento educacional especializado, deficiência física.** Brasília: MEC/SEESP, 2007. p. 105-108.

BRASIL. **Lei nº 12.435 de 6 de Julho de 2011.** Altera a lei nº 8.742/93. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12435.htm>. Acesso em: 15 fev. 2014.

BREEN, G. M.; MATUSITZ, J.; WANT, T. T. H. The use of public policy analysis to enchange the nursing home reform act of 1987. **Soc. Work Health Care**, v.48, n.5, p. 505-518, jul. 2009.

BRESSER PEREIRA, L. C. **A reforma do estado nos anos 90:** lógica e mecanismos de controle. Ministério da Administração e Reforma do Estado. Brasília, 1997.

BRESSER PEREIRA, L. C Instituições, bom estado e reforma da gestão pública. In: BIDERMAN, Ciro; ARVATE, Paulo (Orgs). **Economia do Setor Público no Brasil**, v.3, n.15, 2004.

BROWN, W. A.; IVERSON, J. O. Exploring strategy and board structure in nonprofit organizations. **Nonprofitand Voluntary Sector Quarterly**, v.33, p. 377-400, 2004.

CABRAL, E. H. S. **Terceiro setor:** gestão e controle. São Paulo: Saraiva, 2007.

CAEIRO, A. L. M. **Influência da liderança no comprometimento organizacional mediada pela satisfação com o líder.** Lisboa: Faculdade de Psicologia, 2012.

CAMARANO, A. A. **Cuidados de longa duração para a população idosa: um novo risco social a ser assumido?** Rio de Janeiro: IPEA, 2010.

CAMARGO, M. F. et al. **Gestão do terceiro setor no Brasil.** São Paulo: Futura, 2001.

CAMPOS, R. L. M. **A representação social da atividade profissional do funcionários público em um contexto de mudança.** 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2002.

CARMO, C. S. **Contrato psicológico e comprometimento dos profissionais que atuam em organizações do terceiro setor.** Disponível em: <www.puc-rio.br/pibic/relatório_resumo_2008/relatórios/ccs/adm/adm_camila_s_carmo.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2010.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organizações do terceiro setor.** 2004. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

CASEY, A. Enhancing individual and organizational learning: a sociological model. **Management Learning**, v.36, n.2, p.131-147, 2005. Disponível em: <<http://mlq.sagepub.com>>. Acesso em: 29 jan. 2011.

CAVALCANTE, C. E. **Desenho do trabalho e comprometimento organizacional: um estudo em voluntários da cidade de Natal/RN.** 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Natal, Rio Grande do Norte, 2005.

CHANDLER JR, A.D. **Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise.** Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos.** São Paulo: Senac, 2000.

COELHO, S. C. T. **Terceiro setor**: um estudo comparado entre Brasil e Estados Unidos. São Paulo: Senac, 2002.

COHEN, A. **Multiple commitments in workplaces**: na integrative approach. Mahwab, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2003.

COSTA, F. M.; BASTOS, A. V. B. Múltiplos comprometimentos no trabalho: um estudo entre trabalhadores de organizações agrícolas do pólo de fruticultura irrigada de Juazeiro/Petrolina. **Revista de Administração**, v.2, n.2, p. 280-297, maio/ago. 2009.

COSTA, F. M. **Dinâmica do comprometimento organizacional**: um estudo longitudinal entre trabalhadores de organizações agrícolas. 2011. Tese (Doutorado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal da Bahia, Salvador, Bahia, 2011.

COSTA, V. M. F. et al. Programa de participação no resultados e o comprometimento organizacional: um estudo de caso. In: SEMEAD, 6., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2003.

COSTA, V. M. F. **As bases afetivas e instrumental do comprometimento organizacional**: confrontando suas diferenças entre empresas e trabalhadores da agricultura irrigada do Pólo Juazeiro/Petrolina. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – NPGA - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Salvador, Bahia, 2007.

COSTA, V. M. F.; MOURA, G. L. Comprometimento organizacional a natureza e a intensidade dos vínculos dos trabalhadores da agricultura irrigada In: ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

COSTA, C. S.; VISCONTI, G. R. Terceiro setor e desenvolvimento social. **Relato setorial**, n.3, 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 23 jul. 2010.

CORTINA, J. M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v.78, n.1, p. 98-104, 1993.

CUNHA, M. P. et al. A ligação pessoa/organização. In: CUNHA, M. P. et al. **Manual de comportamento organizacional**. [s.l.]: [s.n.], 2004. p. 147-192.

CUSTÓDIO, L. S. et al. Comprometimento organizacional e estratégias de gestão de pessoas: uma análise das experiências em organizações públicas brasileiras. In: SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO, 16., 2013. **Anais...** 2013. Disponível em: <<http://www.semead.com.br/16semead/resultado/trabalhosPDF/1207.pdf>> f. Acesso em: 13 maio 2014.

DADICO, L. Atuação do psicólogo em organizações em organizações não-governamentais. In: TENÓRIO, F. G. **Gestão de Ongs**: principais funções gerenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

DADICO, L.; SOUZA, M. P. R. de. Atuação do psicólogo em organizações não governamentais na área da educação. **Psicologia: Ciência e Profissão**, Brasília, v.30, n.1, mar. 2010.

DEJOURS, C. Trabalho, subjetividade e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, set./dez. 2004.

DEMO, G. Comprometimento no trabalho: uma síntese do estado da arte e uma revisão da produção nacional. **Psicologia: Organizacional e Trabalho**, v.3, p.185-213, 2003.

DEMO, G.; MARTINS, P. R.; ROURCE, P. Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria cultura. **Revista Alcance-Eletrônica**, v.20, n.2, p 237-254, abr/jun. 2013.

DESSLER, G. **Conquistando comprometimento**: como construir e manter uma força de trabalho competitiva. São Paulo: Makron Books, 1996.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 1994.

DRUCKER, P. **Administração de organizações sem fins lucrativos**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. **The practice of management**. New York: Harpor and Row, 1954.

DRUCKER, P. **Administrando de organizações sem fins lucrativos**. Princípios e práticas. São Paulo: Pioneira, 2002.

ETZIONI, A. **Comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1961.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1975.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**: um estudo sobre a construção do papel das organizações sem fins lucrativos e do seu campo de gestão. 1999. Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FALCONER, A. P. **A promessa do terceiro setor**. Centro de Estudos em Administração do Terceiro Setor, Universidade de São Paulo, 2000. Disponível em:
<<http://www.icd.org.uy/mercosul/informes/2000/falconer1.html>>.
Acesso em: 22 jan. 2014.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Delume Dumará, 1994.

FERNANDES, R.C. **Privado porém público**: o terceiro setor na América Latina. Rio de Janeiro: Delume Dumará, 1993.

FERNANDES, L. M. **Reforma do estado e terceiro setor**. São Paulo: Juruá, 2009.

FERREIRA, A. R. **Comprometimento organizacional e comprometimento com a carreira de profissionais geradores de conhecimento das instituições de C&T da Aeronáutica Brasileira**. 2010. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2010.

FERREIRA, G. M. M. F. **A liderança e suas relações com o comprometimento organizacional**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2006.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Stanford: Stanford University Press, 1957.

FISCHER, J. **Non-governmentnts: NGOs and the political development of the third world**. West Hartford: Kumarian, 1998.

FISCHER, T. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

FLEURY, M. T. L. ; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v.5, 2001. Disponível em: <[http:// dx.doi.org/10.1590/51415-65552001000500010](http://dx.doi.org/10.1590/51415-65552001000500010)>. Acesso em: 10 out. 2013.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, A. A reforma e o terceiro setor. In: PEREIRA, L. C. Bresser. **Sociedade e estado em transformação**. São Paulo/Brasília: Editora UNESP/ENAP, 2001.

FREEMAN, C.; SOETEL, L. **The economics of industrial innovation**. London: Printer, 1997.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FREITAS, A. L. P.; RODRIGUES, S. G. A avaliação da confiabilidade de questionários: uma análise utilizando o coeficiente Alpha de Crombach. In: SIMPED, 12., 2005, Bauru. **Anais...** Bauru, 2005. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/simpep_aux, php?>](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/simpep_aux.php?>)>. Acesso em: 02 abr. 2014.

GARVIN, D. Construção da organização que aprende. In: GESTÃO do conhecimento. **Harvard Business Review**, 2001.

GENARI, D.; FACCIN, K.; MACKE, J. Mensuração do comprometimento organizacional em redes de indústrias vitivinícolas brasileiras. **Read. Revista Eletrônica de Administração**, v.75, p.351-383, 2013.

GLAESER, E. (Org.). **The governance of not-for-profit organizations**. Chicago: The University of Chicago Press, 2003.

GOULDNER, A. W. Cosmopolitans and locals: toward an analysis of latent social roles – II. **Administrative Science Quarterly**, v.2, p. 444-480, 1958.

GOUVEIA, V. V. A natureza motivacional dos valores humanos: evidências acerca de uma nova tipologia. **Estudos de Psicologia**, v.8, p. 431-443, 2003.

GUIMARÃES, V. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe**: um estudo exploratório. 2007. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, 2007.

GODOI, C. K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

GROHMANN, M. Z.; CUNHA, L. V.; SILINSKE, J. Relações entre motivação, satisfação, comprometimento e desempenho no trabalho: um estudo em um hospital público. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DO TRABALHO, 4., 2013, Brasília. **Anais...** Brasília, 2013.

GUZZO, R. A. **Terceiro setor**. São Paulo: Rossilene Guzzo, 2012.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **Work redesign**. New York: Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

HALABY, C.N. Worker attachment and workplace authority. **American Sociological Review**, v. 51, p. 634-649, 1986.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. Strategic intent. **Harvard Business Review**, p.63-76, 1989.

HAX, A. C.; MAJLUF, N. S. **The strategy concepts & process** – a pragmatic approach, New Jersey: Prentice Hall, 1991.

HREBINIAK, L.G.; ALLUTO, J.A. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, **Administrative Quaterly**, v. 17, p. 555-573, 1972.

HUDSON, Mike. **Administrando organizações do terceiro setor**. São Paulo: Makron Books, 1999.

HUDSON, M. **Administrando organizações do terceiro setor: o desafio de administrar sem receitas**. São Paulo: Morkron Books, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. As fundações privadas e associações sem fins lucrativas no Brasil. **Estudos e Pesquisas**, n. 20, 2010.

JARZABKWOSKI. et al. Strategizing: the challeng of a practice perspective. **Human Relation**, v.60, p. 5-67, 2007.

JARZABKWOSKI, P. **Strategy as practice**. London: Sage, 2005.

JUNQUEIRA, L. P. Gestão das políticas sociais e o terceiro setor. In: **Revista integração eletrônica**, 2003. Disponível em: <www.fgvsp.integração.br>. Acesso em: 12 out. 2012.

KANTER, R. M. Commitment and social organization: a study of commitment mechanism in utopian communities. **American Sociological Review**, v. 33, n.4, p. 499-517, 1968.

KARPOUZAS, A. **Análise do processo de formação de estratégias em organizações do terceiro setor: um estudo de caso em duas Ong's comunitárias**. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUC, Porto Alegre, 2006.

KELMAN, H. C. Compliance, identification and internalization: three processes of attitude change. **Journal of Conflict Resolution**, n. 2, p. 51-60, 1958.

KIESLER, C. A. **The psychology of commitment**. Experiments linking behavior to belief. New York: Academic Press, 1971.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: um estudo qualitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 13., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2010.

LANDIM, L. **As organizações sem fins lucrativos no Brasil - ocupações, despesas e recursos**. Projeto comparativo sobre o Setor sem fins lucrativos. The Johns Hopkins University/ISER. Rio de Janeiro: Nau, 1999.

LEAL F. J. G. **Gestão estratégica participativa e aprendizagem organizacional: estudo multicase**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

LEAL, M. de S.; AGUILLERA, F.; MELO-SILVA, L. L. M. Estado da arte. **Revista Psicologia: Organizações e trabalho**, v.11, n.2, jul./dez. 2011.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.; KNISS, C. T. Reflexões sobre comprometimento e gestão em estruturas organizacionais inovativas e remotas. **Revista de Administração e Inovação**, v.7, n.4, p.87-112, out./dez., São Paulo, 2010.

LEWIN, K. Action research and minority problems. **Journal of social issues**, n.2, p. 34-36, 1946.

LIGHT, P. C. **Pathways to nonprofit excellence**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2002.

LOCKE, E. A natureza e as causas da satisfação no trabalho. DUNNETTE, D. M. (Ed.). **Manual de psicologia industrial e organizacional (1297-1349)**. Chicago: Rand McNally, 1976.

LOPES, C. A.; HONÓRIO, L. C. Comprometimento organizacional: estudo de caso em uma cooperativa da área de educação na cidade de Belo Horizonte em Minas Gerais. **Revista Eletrônica de Administração**, v.11, n.2, jul./dez. 2012.

LOSEY, M.; MEINSINGER, S. R.; ULRICH, D. Conclusion: reality, impact and professionalism. **Human Resource Management**, v.44, n.2, p. 201-206, 2005.

MACIEL, C. O.; CAMARGO, C. Comprometimento, satisfação e cooperação no trabalho: evidências da primazia dos aspectos morais e das normas de reciprocidade sobre o comportamento. **ANPAD, RAC**, Curitiba, v.15, n.3, p. 433-453, maio/jun. 2011. Disponível em: <www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 18 nov. 2013.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. RAE- Revista de administração de empresas, v. 43, n.2, p 78-93, abr./jun., 2003. In: BERTERO, C. O (Org). **Gestão empresarial: estratégias organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedentes, correlates, and consequences of organizational commitment. **Psychological Bulletin**, v.108, p. 171-194, 1990.

MARTINS, A. M. S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In: ENANPAD, 2003. **Anais...** 2003. 1 CD-ROM.

MARTINS, O. S.; PEDROSA NETO, C.; ARAÚJO, A. O. A gestão estratégica de custos nas organizações do terceiro setor: um estudo de caso no estado da Paraíba. **Revista Contabilidade Vista**, Belo Horizonte, v. 19, n.2, p.61-84, abr./jun. 2008.

MAYO, E. **Western electric company, hawthorne studies collection**. Biblioteca Baker, Harvard Business School, 1927. Disponível em: <<http://www.oasis.lib.harvard.edu/oasis/deliver/~bak00047>>. Acesso em: 17 dez. 2012.

MEDEIROS, C. A. F.; ALBUQUERQUE, L. G. Comprometimento organizacional: um estudo de suas relações com características organizacionais e desempenho nas empresas hoteleiras. **Revista de Psicologia Organizacional e do Trabalho**, v. 5, n.2, 2003.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: O estudo da arte e pesquisa no Brasil. In: AMPAD, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

MEDEIROS, C. A. F. et al. Comprometimento organizacional: um estudo exploratório de seus múltiplos componentes. In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

MEDEIROS, C. A. F.; ENDERS, W. T. Validação do modelo de conceitualização de 3 componentes do comprometimento organizacional de Meyer e Allen: um estudo dos padrões de comprometimento organizacional e suas relações com a performance no trabalho. In: ENANPAD, 21., 1997, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1997. 1 CD-ROM.

MEDINA, M. **Participação e espaço urbano no contexto colombiano**. 1997. Dissertação (Mestrado em Arquitetura e Urbanismo) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

MELO, E. A. A. de. **Vínculo do trabalhador com a organização**: um estudo de representações sociais. 2006. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MELO NETO, F.; FROES, C. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MEREGE, L.C. Um fenômeno acadêmico. **Revista Integração**, v.5, n.14, p. 1-2, maio 2002.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v.1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three – component conceptualization. **Journal of applied Psychology**, v.78, n.4, p. 538-551, 1993.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing “side-bet theory” of organizational commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v.69, n.3, p. 372-378, 1984.

MEYER, J. P.; PARFYONOVA, N. M. **Normative commitment in the workplace**: atheoretical analysis and re-conceptualization, human resource management. Review, 2009.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace**: theory, research and application. Thousand Oaks: Sage Publications, 1997.

MEYER, J. P. et al. Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, p. 20-52, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookam, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **The strategy process**: concepts, contexts and cases. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, 1991.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies formation in an adhocracy. **Administrative Science Quarterly**, v.30, n.2, p. 160-97, 1985.

MINTZBERG, H. et al. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, p. 107-114, 1994.

MINTZBERG, H. Managing on the Edges. **International Journal of public sector management**, v. 10, p. 131-153, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmann, 2007.

MOWDAY, R.T.; STEERS, R. M; PORTER, L.W. The measurement of organizational commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.14, p. 224-247, 1979.

MOWDAY, R. T.; PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Employee-organization linkages- the psychology of commitment, absenteeism, and turnover**. New York: Academic Press, 1982.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**. Crítica ao padrão emergente de intervenção social. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

MONTAÑO, C. **Das “lógicas do estado” as “lógicas da sociedade civil”**: Estado e “Terceiro Setor” em questão. Serviço Social e Sociedade. São Paulo: Cortez, 1999.

MONTAÑO, C. **Terceiro setor e questão social**. São Paulo: Cortez, 2002.

MORAES, F. M. M. et al. Comprometimento organizacional: uma pesquisa documental sobre a produção científica brasileira de 1994 a 2003. **Revista de Ciências da Administração**, v.6, n.11, 2005.

MORAES, L. F.; MARQUES, A. L.; CORREIA, L. F. Comprometimento organizacional e uma contribuição ao construto. In: ENANPAD... 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-ROM.

MORROW, P.C. Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment. **Academy of Management Review**, v.8, n.3, p. 486-500, 1983.

MOSCON, D. C. B; BASTOS, A. V. B.; SOUZA, J. J. de. Perfis do comprometimento e suas articulações com diferentes estratégias cotidianas utilizadas pelos gestores com seus empregados. In: ENANPAD, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.

MOTTA, P. R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NUTTIN, J. **Teoria da motivação humana**: da necessidade ao projeto de ação. São Paulo, Loyola, 1980.

OLIVEIRA, A. E.; ROMÃO. V. **Manual do terceiro setor e instituições religiosas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ORGANIZAÇÕES DAS NAÇÕES UNIDAS. **Convenção sobre os direitos das pessoas com deficiência**. New York, 2006.

OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. European. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v.15, p. 73-101, 2006.

OREILLY, C. A.; CHATMAN, J. Organizational commitment and psychology attachment: the effects of compliance, identification, and Internationalization on Prosocial Behavior. **Journal of Applied Psychology**, v.71, p. 492-499, 1986.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Jurídica, 2000.

PAES, J. E. S. **Fundações e entidades de interesse social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

PEREIRA, A. S. **Práxis da psicologia organizacional**: atuação do psicólogo organizacional na cidade de Teresina-PI. In: ENCONTRO NACIONAL DA ABRAPSO, 15., 2009, Maceió. **Anais...** Maceió, 2009.

PENHA, R. S. B. **Gestão estratégica no terceiro setor**: uma análise comparativa da construção de mapas estratégicos sem fins lucrativos. 2010. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2010.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, maio/jun. 1990.

PINHO, A. P. M.; BASTOS, A. V. B.; ROWE, D. E. O comprometimento, entricheiramento e consentimento organizacionais: o conceito desses vínculos entre gestores que atuam em diferentes organizações. In: ENANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis, 2010. 1 CD-ROM.

PINTO, M. L. M.; COSTA, M. B. S. Gestão participativa: a trajetória do Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em administração**, v.3, n.1, jan./abr., 2009.

QUINN, James Brian. Estratégias para mudança. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMOS, Alberto G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REGO, A; CUNHA, M. P.; SOUTO, S. Espiritualidade nas organizações e comprometimento organizacional. **Era Eletrônica**, São Paulo, v.6, n.2, jul./dez. 2007. Disponível em: <www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 03 maio 2011.

REICHER, R.; FONSECA, V. S. Comprometimento organizacional e comunicação interna como ferramenta estratégica: um estudo de caso. In: ENANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2012.

REZENDE, R. C.; CAIXETA, R. P. As diferentes abordagens da estratégia no contexto empresarial. Um estudo de caso em uma empresa farmacêutica. In: SEMEAD, 13., 2010. **Anais...** 2010. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead>. Acesso em: 11 fev. 2013.

RITZER, G.; TRICE, H. M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. **Social Forces**, v.47, p. 475-479, 1969.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROESCH, S. M. A. Gestão de ONGs – rumo a uma agenda de pesquisas que contemple a sua diversidade. In: ENANPAD, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

ROSE-ACKERMAN, S. Do government grants to charity reduce private donations? In: Roseackerman, S. (ed.). **The Economics of Nonprofit Institutions Studies in Structure and Policy**. New York/Oxford: Oxford University Press, 1986. p. 313-329.

SÁ, M. A. D.; LEMOINE, C. O estilo de liderança como fator de comprometimento na empresa. In: ENANPAD, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1998. 1 CD-ROM.

SALAMON, L.; ANHEIER, H. **Insearch of nonprofit sector II: the problem of classification** Working Papers of the John Hopkins comparative nonprofit sector project n. 3. Baltimore the John Hopkins Institute for Policies Studies, 1992. Disponível em: <<http://www.jhu.edu/~ccss/pubs/pdf/sector2.pdf>>. Acesso em: 06 out. 2010.

SALAMON, L. **Lester Salamon fala sobre o papel do terceiro setor**. Entrevista concedida à Associação Brasileira para o desenvolvimento de lideranças. 1995 (ABDL). Disponível em: <<http://abdl.org.br/article/view/66701059>>. Acesso em: 13 fev. 2011.

SALAMON, L. The rise of nonprofit sector. **Foreign affairs**, v.73, n.4, p.109-22, 1994.

SALANCIK, G. R. **Commitment and the control**. Of organizational behavior and belief. InB. Staw and g. salancik new diretions in organizational behavior. Chicago: St. Clair Press, 1977. p. 51-99.

SALVATORE, Vilu. A racionalidade do terceiro setor. In: SALVATORE, Vilu. **Terceiro setor: planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2004.

SAMPAIO, J. R. **Voluntários: um estudo sobre a motivação de pessoas e a cultura em uma organização de terceiro setor**. São Paulo: Unifran, 2010.

SCHEIN, E. H. **Coming to a new awareness of organizational culture**. Sloan management review winter- Massachusetts Institute of Tecnology, 1984.

SCOTT, R. W. **Organizations**: rational, natural and open systems. 2. ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de empresas**, v.37, n.2. p. 18-30, abr/jun. 1997.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson, 1957.

SENGE, P. **The fifth discipline**. New York: Doubleday, 1990.

SERRA, B. P. C.; FIGUEIREDO, F. C.; ALMEIDA, M. I. R. Estratégia no terceiro setor: uma análise bibliométrica e de correlação sobre a abordagem acadêmica do tema. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.6 n. 1, p. 229-251, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/Een/Index>>. Acesso em: 13 maio 2013.

SHAUGHNESSY, J. J.; ZECHMEISTER, E. B.; ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de pesquisa em psicologia**. 9. ed. Porto Alegre: McGrawHill, 2012.

SHEIBLE, A. C. F. **Comprometimento no trabalho**: um estudo de caso de suas relações com desempenho e práticas de gestão. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2004.

SILVA, F. A. G. **Comprometimento organizacional**: possibilidades de correlação com a gestão participativa. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Estadual do Ceará, Ceará, 2009.

SILVA, R. C. **Relação entre cultura e comprometimento organizacional em uma organização do terceiro setor**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, Pernambuco, 2011.

SIQUEIRA, M. M.M. **Antecedentes de comportamentos de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo**. 1995. 256 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 1995.

SIQUEIRA, M. M. Envolvimento com o trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. **Medida do comportamento organizacional**: ferramentas de diagnóstico de gestão. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR, S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre: Rio Grande do Sul, 2004.

SOARES, G. M. Responsabilidade social corporativa por uma boa causa? **RAE Eletrônica**, v.3, n.2, jul./dez, 2004.

SOUKI, G. Q.; PEREIRA, C. A. Satisfação, motivação e comprometimento de estudantes de administração: um estudo com base nos atributos de uma instituição de ensino superior. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. **Anais...** 2004.

SOUZA FILHO, M. C. O reflexo da liderança orientada pelos interesses dos liderados no comprometimento organizacional: um estudo de caso da Gelita do Brasil. In: ENANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008.

SOUZA, W. R.; GOULART, I. B.; ANDRADE, L. A. G. O comprometimento no trabalho em um ambiente modificado: um estudo de caso no ramo metalúrgico. **Revista Gestão e Tecnologia**, v.8, n.2, p. 1-18, jul./ago. 2008.

SOUZA, E. G.; VALADÃO JR, V. M.; SÁ, R. C.. R. Formulação estratégica em instituições do terceiro setor: o caso de uma ONG. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 25., 2005, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre, 2005.

SOUZA, I. D. S.; RECHE, P. M.; SAUCHUK, M. I. O comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho em funcionamento de um hospital de Umuarama/Pr. **Revista Eletrônica**, v.14, n.1, 2013.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2002.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2010.

STAW, B. M. The consequences of turnover. **Journal of Occupational Behavior**, California, v.1, p. 253-273, out. 1980.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**: criação de Ongs e estratégias de atuação. São Paulo: Atlas, 2002.

TACHIZAWA, T. **Organizações não governamentais e terceiro setor**. São Paulo: Atlas, 2012.

TAYLOR, F.W. **The principles of scientific management**. New York: Hamper&Row, 1911. Disponível em: <www.fondham.edu/halsall/mod/1911taylor.html>. Acesso em: 16 fev. 2011.

TAMAYO, A. et al. Prioridades axiológicas e comprometimento organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v.17, n.1, p. 27-35, 2001.

TEIXEIRA, J. **O terceiro setor em perspectiva**. Belo Horizonte: Forum, 2011.

TEIXEIRA, A. C. C. **Identidades em construção as organizações não governamentais no processo brasileiro de democratização**. São Paulo: Annablume, 2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de Ongs**: principais funções gerenciais. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**, São Paulo, Atlas, 1997.

TRALDI, M. T. F.; FIUZA, G. D. Comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho: a experiência dos professores de uma administração de uma Universidade Federal. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos, 2010.

TONETTO, A. M. et al. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v.20, n.2, p. 155-164, 2008.

THÉVENET, M. **Impliquer les personnes dans l'entreprise**. Paris: Liaisons, 1992.

VALADÃO, J. A. D. et al. Organizações de trabalho e renda a diversidade organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia, 2003.

VALADÃO, J. A. D de.; SILVA, S. S. S. de. Justaposições da estratégia como prática e processo de estratégia: antes da visão pós convencional da estratégia. **Administração Mackenzie**, São Paulo, v.13, n.2, mar./abril. 2012.

VALGUEIRO, M. B. et al. Teoria e prática nas estratégias organizacionais: o formal e o emergente em uma empresa do setor de telecomunicações. In: ENANPAD, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2010.

VALENTIM, D. A. **Estratégia e gestão em organizações do terceiro setor**. Disponível em: <www.convibra07.com.br>. Acesso em: 10 maio 2011.

VEIGA, H. M. S. da. Comprometimento organizacional e com a carreira: uma análise da produção científica nacional de 1996 a 2004. **ANGRAD**, Rio de Janeiro, v. 9, n.3, jul./set. 2008.

VERAS, R. Saúde pública e envelhecimento. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, p.700-701, maio/jun. 2003.

VERDINELLI, M. A.; GODOI, C. K.; MORAIS, F. M. M. **Análise do comprometimento organizacional e da motivação em professores universitários**. Disponível em: <http://impeau/UFSC.br/wp/wp-content/BD_documentos/2075.pdf> Acesso em: 10 out. 2013.

VIDAL, M. P.; SIMONETTI, V. M. M. Comprometimento organizacional: um estudo de caso no setor de governança hoteleira. **Revista Hospitalidade**, São Paulo, v.7, n.2, p.111-137, jul./dez. 2010.

VOLTOLINI, R. **Terceiro setor-planejamento e gestão**. São Paulo: Senac, 2009.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira, 2002.

WHITTINGTON, R. **O que é a estratégia**. São Paulo: Thonson Learning, 2006.

WIENER, J. Commitment in organizations: a normative view. **Academy of Management Review**, v.7, p.418-428, 1982.

ZANELLI, J. C. **O psicólogo nas organizações de trabalho**: formação e atividades profissionais. Florianópolis: Paralelo, 1994.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. **Interação humana e gestão**: a construção psicossocial das organizações de trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

ZANINI, P. P. **Estudo exploratório sobre a formação da estratégia em organizações do terceiro setor**. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas- FGV, São Paulo, 2005.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Universidade Federal de Santa Catarina
Centro de Filosofia e Ciências Humanas
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu, Luiz Laertes de Freitas, convido você a participar da pesquisa: **Influências da implementação de uma gestão estratégica no comprometimento dos empregados de uma organização do terceiro setor**, sob a orientação do Prof. Dr. José Carlos Zanelli. O objetivo do estudo é implementar a gestão estratégica com a participação dos empregados no processo de aprendizagem, na elaboração de planos que compatibilize os interesses pessoais e organizacionais e na manifestação do comprometimento. Você aceitando participar da pesquisa responderá a um questionário que mede o comprometimento organizacional, antes e após o processo de planejamento. Com o sentido de aprofundar os dados do questionário, após o planejamento você poderá participar de uma entrevista que será gravada em áudio em representantes por setores: administrativo, técnico e serviços gerais (amostra). A sua participação na pesquisa é livre e voluntária. Ao aderir participar da pesquisa você não terá nenhuma despesa ou qualquer compensação financeira relativa a sua participação. Sua colaboração é muito importante para o progresso científico e social. Os dados coletados serão mantidos em sigilo e serão utilizados somente para a realização da pesquisa. Este termo atende a Resolução CNS 196/96.

Assinatura (pesquisador principal)

Assinatura (pesquisador responsável)

Eu, _____

Após ler e obter as informações necessárias, concordo em participar livre e espontaneamente como voluntário da pesquisa.

participante

_____, _____ de _____ de 2012.

Qualquer dúvida que você tenha sobre esta pesquisa, entre em contato pelo telefone: (42) 8834-8933 ou pelo email: lulafre69@yahoo.com.br

APÊNDICE B - FORMULÁRIO PLANO DE AÇÃO
PLANO DE AÇÃO

Estratégia:

Objetivo estratégico:

Articulador:

Ação	Prazo	Responsável	Recursos necessários
-------------	--------------	--------------------	---------------------------------

APÊNDICE D - PERGUNTAS QUE FORAM REALIZADAS NA ENTREVISTA

- Como você está percebendo o trabalho de planejamento estratégico na organização?
- Ocorreram mudanças?
- Se sim, explique quais foram?
- No seu plano pessoal, o que tem significado o planejamento estratégico na organização?
- Quais foram as facilidades e dificuldades encontradas para realizar as suas ações estratégicas?
- Como você está percebendo as reações das pessoas em relação ao planejamento estratégico na organização?
- O que os dirigentes devem fazer em relação ao futuro do planejamento estratégico na Organização?

ANEXO A - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO A

Gestão 2012-2013

PLANO DE AÇÃO 2012-2013

Capital Cívica – Pr
2013

PLANO ESTRATÉGICO

Direção : presidente da Organização A

Facilitador: pesquisador

ESTRUTURA BÁSICA DO PLANO

1. MISSÃO:

A missão estabelece a razão de ser da organização. Ela é o ponto de partida para definir objetivos e auxiliar na escolha de decisões estratégicas.

A missão da Instituição A foi assim estabelecida:

“Amparar meninas na faixa de 5 a 18 anos, sem distinção de raça, cor, religião oportunizando o desenvolvimento dessas crianças e adolescentes, na conquista de direitos e na participação e construção de uma sociedade mais humana”

2. VISÃO:

A VISÃO é o futuro desejado da organização e consiste em caracterizar o que a organização pode vir a ser. Pela visão se determina onde a organização pretende chegar e para tanto mobilizam-se os funcionários para compartilharem os objetivos pretendidos.

A visão da Instituição A, ficou assim definida:

VISÃO:

“Ser reconhecida pela sociedade como a Instituição que assegura direitos às crianças e adolescentes na promoção de atendimento com valores humanos no convívio fraterno ena construção de um futuro melhor.”

3. VALORES

Os valores representam o conjunto de crenças ou princípio éticos que devem expressar o comportamento das pessoas na organização. Os valores são indicadores da Cultura Organizacional. Os valores da Instituição A ficaram assim estabelecidos:

VALORES:

COMPROMETIMENTO – HUMILDADE - RESPEITO – ÉTICA – RESPONSABILIDADE.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE

Toda a organização interage com o ambiente de seu entorno, em um processo contínuo e recíproco de influências mútuas. A análise ambiental leva em conta as variáveis internas e externas à organização, de modo a focar e compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho da instituição.

4.1. Ambiente interno

4.1.1 Pontos fortes: potencialidades – variáveis internas que propiciam condições favoráveis à instituição. Foram identificados como pontos fortes na Organização A

- Estrutura física (SALAS, QUADRA, BRINQUEDOTECA)
- Cursos para as mães (CLUBE DE MÃES);
- Esforço da diretoria para manter a Instituição – salários em dia-
- Promoção de cursos de capacitação;
- disposição dos funcionários em fazer cursos;
- qualidade na alimentação;
- Equipamentos adequados;
- Contratação de profissional em psicologia.

4.1.2 Pontos Fracos: limitações/situações problemas – variáveis internas que representam situações desfavoráveis ao desempenho. Foram identificados como pontos fracos da Organização A.

PONTOS FRACOS:

- Necessidade de capacitação;
- Falta de clareza nas rotinas de trabalho, horários, regras (Manual de procedimentos);
- Horário para lanche dos funcionários e uso do refeitório;
- Clima de desconfiança entre os funcionários;
- Problemas de comunicação;
- Crianças do contra-turno (muito tempo em sala de aula) necessidade de atividades dinâmicas;
- Falta de cobertura no pátio para proteção das meninas quando chove;
- Escassez de material;
- Falta de compatibilidade entre atitude e comportamento – fala-se uma coisa e se faz outra;
- Brinquedoteca sub utilizada (muito vídeo).

4. 2.Ambiente externo:

4.2.1.Oportunidades: fatores externos cujo aproveitamento pode impulsionar o desenvolvimento da instituição. As oportunidades da APAM foram assim identificadas:

OPORTUNIDADES:

- Projetos- (FIA, CMDCA, Justiça Federal))
- Parcerias – (Ministério Público, CMDCA, Juizado da Infância e Juventude)
- Convênios – Poder Público Municipal (Fundação Proamor) e Poder Público Federal (SUAS).

4.2.2Ameaças:

Fatores externos que podem dificultar o cumprimento de objetivos, por isso precisam ser evitados:

AMEAÇAS:

- Preconceito da sociedade sobre as crianças que frequentam a Organização A
- Desconhecimento por boa parte da comunidade ponta-grossense do trabalho que a organização realiza.

5. ESTRATÉGIAS/AÇÕES ESTRATÉGIAS:

As estratégias da Organização A estão centralizadas nos seguintes tópicos: Revisão de Procedimentos; Qualificação; Interações humanas; Comunicação com os poderes Constituídos. Esses tópicos formam um conjunto de objetivos estratégicos que representam desafios a serem enfrentados no alcance da visão e no cumprimento da missão institucional.

5.1. ESTRATÉGIA: Revisão de procedimentos

Ação.5.1. 1: Regulamentos, normas;

Objetivo estratégico: Estabelecer regulamentos e normas para os funcionários;

Ação 5.1.2 : fluxograma, organograma

Objetivo estratégico: criar e divulgar o fluxograma; organograma

Ação: 5.1.3; regulamentos para as crianças e adolescentes.

Objetivo estratégico: estabelecer os direitos e deveres das crianças e adolescentes;

Ação: 5.1.4: Lazer para os funcionários.

Objetivo estratégico: realizar encontros de confraternização, passeios para os funcionários.

Ação: 5.1.5 Uso do material

Objetivo estratégico: criar mecanismo de uso e controle de material

Ação: 5.1.6 Atividades dinâmicas

Objetivos estratégicos: utilizar metodologias dinâmicas para as crianças do contra-turno

Ação: 5.1.7. Melhorar a sala da brinquedoteca

Objetivo estratégico: decorar a sala da biblioteca para que se torne um ambiente agradável.

Ação: 5.1.8. Cobertura no pátio

Objetivo estratégico: proporcionar abrigo para proteger as meninas em dias de chuva.

Ação: 5.1.9. Aumento de carga horária da psicóloga

Objetivo estratégico: para poder atender à demanda.

Ação: 5.2.0. Contratação de uma assistente social

Objetivo estratégico: reforçar o atendimento aos vínculos familiares.

Ação: 5.2.1. Contratação de monitoria.

Objetivo estratégico: auxiliar e acompanhar os cursos em diversas áreas.

Ação: 5.2.2. Adquirir ou consertar a máquina de lavar roupa.

Objetivo estratégico: proporcionar boas condições do equipamento na manutenção dos serviços.

Ação: 5.2.3. Colocação de porta na cozinha do acolhimento.

Objetivo estratégico: preservar o acesso dos funcionários que trabalham na cozinha.

Ação: 5.2.4. Colocação de porta no banheiro da casa-lar.

Objetivo estratégico: assegurar a privacidade das beneficiárias no uso do banheiro.

Ação: 5.2.5. Instalação de tabelas de basquete na quadra.

Objetivo estratégico: oportunizar o entretenimento com melhores condições.

Ação: 5.2.6. Verificar o conserto do bebedouro do pátio.

Objetivo estratégico: manter as condições de uso em bom estado de conservação.

5.3 Estratégia de qualificação

5.3.1. Ação: Educação continuada.

Objetivo estratégico: qualificar/ capacitar os funcionários com cursos nas áreas específicas para o desenvolvimento de suas competências.

5.3.2. Ação: Palestras, treinamento e desenvolvimento.

Objetivo estratégico: promover encontros para desenvolver o potencial funcional.

5.3.3.Ação: Curso de qualificação para educadores e mães social

Objetivo estratégico: criar condições para proceder atendimento adequado.

5.4 Estratégia de Interação Humana

5.4.1.Ação: Promover reuniões entre os funcionários - semanal

Objetivo estratégico: melhorar o relacionamento interpessoal/ dirimir dúvidas mal entendidos.

5.4.2.Ação: Promover reuniões entre segmentos específicos/ interdisciplinar

Objetivo estratégico: ganhos de qualidade no atendimento às crianças e adolescentes.

5.5. Estratégia de Informações

5.5.1.Ação: Promover visitas aos órgãos competentes (Vara da Infância e Juventude, CMDCA, CMAS).

Objetivo estratégico: aproximar os órgãos competentes (integrantes como promotoria, ministério público, Conselheiros) para entenderem como se processa o desenvolvimento das atividades na organização.

5.5.2.Ação: Convidar membros do órgãos competentes para visitar a organização e interagir (conversa) com as autoridades

Objetivo estratégico: oportunizar momentos de troca de informações entre a direção e funcionários com a coletividade (realizar reuniões, encontros).

ANEXO B - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO B

PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO B da Capital Cívica -Pr

Direção: presidente da Organização B

Facilitador: pesquisador

ESTRUTURA BÁSICA DO PLANO

1. MISSÃO

A missão estabelece a razão de ser da organização. Ela é o ponto de partida para definir objetivos e auxiliar na escolha de decisões estratégicas.

A missão da Instituição B foi assim estabelecida:

“Prevenir, orientar, prestar serviços às pessoas com deficiência, bem como oferecer apoio à família dessas pessoas, para que elas tenham qualidade de vida, na construção de uma sociedade mais solidária.”

2.VISÃO:

A VISÃO é o futuro desejado da organização e consiste em caracterizar o que a organização pode vir a ser. Pela visão se determina onde a organização pretende chegar e para tanto mobilizam-se os funcionários para compartilharem os objetivos pretendidos.

A visão da Organização B; ficou assim definida:

“Ser reconhecida na garantia de direitos, na valorização, no reconhecimento, na conscientização e preparo para o mundo do trabalho, na melhoria da qualidade de vida das pessoas com deficiência para o exercício pleno da cidadania e no fortalecimento de uma sociedade mais fraterna.”

3. VALORES

Os valores representam o conjunto de crenças ou princípio éticos que devem expressar o comportamento das pessoas na organização. Os valores são indicadores da cultura organizacional. Os valores da Instituição B ficaram assim estabelecidos:

**RESPEITO; COMPROMETIMENTO; RESPONSABILIDADE;
ÉTICA; HUMILDADE.**

4. ANÁLISE DO AMBIENTE

Toda a organização interage com o ambiente de seu entorno, em um processo contínuo e recíproco de influências mútuas. A análise ambiental leva em conta as variáveis internas e externas à organização, de modo a focar e compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho da instituição.

4.1. Ambiente interno

4.1.1 Pontos fortes: potencialidades – variáveis internas que propiciam condições favoráveis à instituição. Foram identificados como pontos fortes da Organização B

- no geral, estrutura física e material; (salas amplas, biblioteca, passarelas, quadra esportiva coberta, salão de eventos, consultórios, conduções);
- Pessoal qualificado em funções específicas;
- Gestão transparente nas finanças;
- Esforço da direção para atender as demandas dos funcionários;
- Acesso dos beneficiários no mundo do trabalho.

4.1.2 Pontos Fracos: limitações/situações problemas – variáveis internas que representam situações desfavoráveis ao desempenho. Foram identificados como pontos fracos da Organização B

- Falta de capacitação;
- Comunicação insuficiente;
- Falta de reuniões coletivas para sugestões;
- Falta de reconhecimento pessoal;
- Sistema de gestão autocrática;
- resistência a mudanças e inovações;
- Falta de normas e regulamentos para a operacionalização das ações;
- Ausência de diálogo, de solidariedade para atingir objetivos comuns;
- Falta de interação – famílias/instituição maior envolvimento;
- Falta maior número de funcionários

4. 2.Ambiente externo:

4.2.1.Oportunidades: fatores externos cujo aproveitamento pode impulsionar o desenvolvimento da instituição. As oportunidades da Organização B foram assim identificadas:

- Convênios com instituições públicas e privadas

- cursos, eventos, estágios, parcerias com organizações públicas e privadas;
- trabalho voluntário;
- Disponibilização de transporte para a condução dos beneficiários;
- Forte identidade institucional junto à comunidade;
- legislação de amparo ao deficiente (mercado de trabalho e BPC),
- Geradora de empregos aos profissionais de áreas de educação, saúde e assistência social;
- Eventos, promoções (feiras e bazares)- mostra cultural; banda e grupo de dança
- Capacitação para as mães;

4.2.2 Ameaças:

Fatores externos que podem dificultar o cumprimento de objetivos, por isso precisam ser evitados:

- Preconceito e falta de informação de funcionamento da Instituição por parte da comunidade e também pela família dos beneficiários.
- Falta de recursos das famílias e a distância de suas moradias em relação à organização;
- Comodismo por parte da família por não deixarem os filhos trabalharem para não perderem o BPC;
- Falta de conscientização do empregador que muitas vezes oferece vagas de emprego para o cumprimento de formalidade legal;
- Denúncias sem fundamentos

5. ESTRATÉGIAS/AÇÕES ESTRATÉGIAS:

As estratégias da Instituição B estão centralizadas nos seguintes tópicos: Revisão de procedimentos administrativos; Intensificação de atividades de desenvolvimento; Melhoria dos relacionamentos interpessoais; Melhoria na comunicação; Aproximação com as famílias. Compõe um conjunto de objetivos estratégicos que representam desafios a serem enfrentados no alcance da visão e no cumprimento da missão institucional.

5.1. ESTRATÉGIA: revisão de procedimentos

Ação: 5.1.1: Criação do Comitê Gestor

Objetivo estratégico: tornar a gestão descentralizada com a participação dos representantes dos setores na reunião com a direção.

Ação: 5.1.2. criação de área de entrada e saída dos beneficiários

Objetivo estratégico: oportunizar melhores condições na entrada e saída dos beneficiários.

Ação:5.1.3. Organograma.

Objetivo estratégico: atualizar e divulgar o organograma

Ação:5.1.4. criação de sala de convivência

Objetivo estratégico: desenvolver e aprimorar as atividades profissionais desde o acesso a internet

Ação:5.1.5 Ampliação da cota de fotocópias.

Objetivo estratégico: para os profissionais da educação suprirem as necessidades dos educandos com dificuldades de redigir.

Ação:5.1.6. Estruturação da sala de informática:

Objetivo estratégico: oferecer suporte de informática aos profissionais da educação, com a disponibilização de um profissional para sanar quaisquer dificuldades.

Ação: 5.1.7. Otimização do Lanche

Objetivo estratégico: adquirir a quantidade de utensílios suficientes e contar com a presença de profissionais da cozinha para agilidade na hora do lanche.

Ação:5.1.8. Revitalização dos espaços e aquisição de materiais

Objetivo estratégico: oferecer boas condições para o lazer e para atender as necessidades dos beneficiários.

Ação:5.1.9. Reformas quadros de giz e sala de arte

Objetivo estratégico: melhorar as condições ambientais para o bom desempenho das atividades laborais.

Ação:5.2.0. Remanejamento de salas de oficinas

Objetivo estratégico: adequar os espaços para serem melhores aproveitados.

Ação:5.2.1 Incrementar parcerias com o poder público (Estado e município) (EJA)

Objetivo estratégico: buscar auxílio que viabilize evitar as dificuldades do deficiente adulto.

Ação:5.2.2. Aquisição de equipamento de contenção odontológico.

Objetivo estratégico: atender aos pacientes e preservar sua integridade física.

Ação:5.2.3. Terapia ocupacional

Objetivo estratégico: possibilitar acessibilidade e harmonia no tratamento

Ação:5.2.4. Fonoaudiologia

Objetivo estratégico: desenvolver trabalho junto aos pais para auxiliarem os beneficiários quando estiverem ausentes da instituição.

Ação:5.2.5. Psicologia

Objetivo estratégico: auxiliar os profissionais da área no atendimento aos beneficiários e também aos funcionários.

Ação:5.2.6. Colocação de caixa de sugestões.

Objetivo estratégico: oportunizar condições para acolher ideias dos funcionários.

Ação:5.2.7. Construção do Bloco VI

Objetivos estratégicos: criar espaços para melhor dimensionamento dos trabalhos institucionais.

Ação:5.2.8. Colocação de toldos

Objetivo estratégico: proteger das forças da natureza (chuva e sol) os participantes das atividades nas salas.

Ação:5.2.9: Contratação de profissional em Serviço Social

Objetivo estratégico: Atendimento de uma demanda crescente de serviços.

Ação:5.3.0: Ampliação de banheiros

Objetivo estratégico: tornar o local com melhor comodidade

Ação:5.3.1: Regulamento e normas

Objetivo estratégico: estabelecer regulamentos e normas, incluindo o sistema biométrico

Ação:5.3.2: Criação do departamento de compras

Objetivo estratégico: otimizar as compras institucionais

Ação:5.3.3: Criação do departamento de Patrimônio

Objetivo estratégico: manter os bens catalogados e conservados

Ação:5.3.4. Contratação de um profissional na área de psicologia.

Objetivo estratégico: para reforçar o atendimento aos beneficiários e funcionários

Ação:5.3.5. Contemplar benefício aos funcionários com menor faixa salarial.

Objetivo estratégico: incentivar os funcionários dos serviços gerais.

5.4. ESTRATÉGIA intensificação de atividades de desenvolvimento.

Ação: 5.4.1. Seminários, cursos, oficinas

Objetivo estratégico: Capacitar os funcionários com treinamento contínuo para desenvolverem suas competências;

Ação:5.4.2. Hora –atividade:

Objetivo estratégico: oportunizar aos profissionais da educação realizar a hora-atividade nas dependências da Instituição.

Ação:5.4.3. Pesquisa

Objetivo estratégico: proporcionar condições dos profissionais da educação para realizarem pesquisas.

5.5 Estratégia: melhoria dos relacionamentos interpessoais

Ação: 5.5.1 Promoção de reuniões para caracterizar problemas e buscar soluções

Objetivo estratégico: oportunizar reuniões com representantes na busca de solução de problemas.

Ação: 5.5.2 Reuniões de Equipe Multidisciplinar

Objetivo estratégico: propor ações por meio de reuniões de equipe multidisciplinar para viabilizar o atendimento integral dos beneficiários.

Ação: 5.5.3 Inter-relações no ambiente de trabalho

Objetivo estratégico: promover encontros que oportunizem melhores relações no trabalho (Palestras)

Ação: 5.5.4. Promover encontros culturais (festas)

Objetivo estratégico: proporcionar melhor relacionamento

5.6. ESTRATÉGIA: de comunicação

Ação:5.6.1. Aviso em mural, criação de um jornal(interno)/ atualização e visita ao site da organização.

Objetivo estratégico: acesso às informações das decisões realizadas em reuniões e na divulgação dos trabalhos da organização

5.7. ESTRATÉGIA: aproximação com as famílias

Ação:5.7.1.promover palestras sobre os direitos e deveres dos beneficiários

Objetivo estratégico: melhorar integração Instituição/Pais

Ação:5.7.2.Apoio a criação da cooperativa de artesanato do clube de mães

Objetivo estratégico: promover o crescimento das integrantes do clube de mães.

Ação:5.7.3:Colocação de placas informativas nas imediações da instituição

Objetivo estratégico: Alertar para os motoristas ter atenção ao se aproximarem da entidade.

Ação:5.7.4:Campanha de sensibilização para o trânsito

Objetivo estratégico: explicar aos pais sobre os procedimentos na entrada e saída dos beneficiários.

ANEXO C - MODELO DE REGIMENTO INTERNO COMITÊ GESTOR

Título I

Disposições Preliminares

Art. Nº: 1. O Comitê Gestor é órgão de assessoramento à Direção da Entidade B para oportunizar e realizar ações que culminem nos objetivos Institucionais pretendidos.

Título II

Da Constituição

Art. N º 2. O Comitê Gestor é composto por representantes dos vários segmentos da Instituição e tem a seguinte composição:

- I. 1 (um) representante dos professores;
- II. 1 (um) representante dos técnicos;
- III. 1 (um) representante dos instrutores;
- IV. 1 (um) representante dos funcionários operacionais; (serviços gerais, motoristas)
- V. 1 (um) representante dos funcionários administrativos (escola)
- VI. 1 (um) representante da escola (adm escolar);
- VII. 1 (um) representante dos beneficiários;
- VIII. 1 (um) representante dos pais.
- IX. 1 (um) representante da diretoria da Organização B (presidente).

I. Para cada integrante do comitê gestor haverá um suplente.

II. O presidente do comitê é o presidente da Organização.

Os integrantes do comitê foram escolhidos por processo democrático de eleição, que são os representantes dos segmentos componentes no caput do Art. Nº 2.

III. O secretário geral do comitê será escolhido entre os seus membros.

Título III.

Da competência e atribuições:

Art. N º 3. O comitê tem a finalidade de implementar as estratégias elaboradas a partir do planejamento estratégico para o cumprimento dos objetivos institucionais.

I. O comitê acompanhará o planejamento estratégico; e poderá propor propostas de melhoria no acompanhamento e operacionalização das estratégias.

Art. N º 4. . Compete ao Presidente:

- I. Convocar e presidir as reuniões do comitê gestor;
- II. Representar o comitê junto às instâncias internas e externas à Organização.

Art. Nº 5. Compete à Secretaria:

- I. Preparar e expedir as comunicações do comitê gestor;
- II. Lavar os registros das reuniões do comitê em ata;
- III. Manter atualizados os arquivos;

Capítulo II

Do Funcionamento:

Art. Nº6. O Comitê realizará reunião ordinária a cada 15 (Quinze) dias e extraordinariamente quando convocada pelo seu presidente.

§ 1º. O comitê reunir-se-á com a totalidade de seus membros (na ausência do titular, o suplente o substituirá imediatamente) e deliberará pelo voto da maioria dos seus integrantes.

§ 2º. O comparecimento dos integrantes às reuniões é obrigatório, salvo motivo justificado e aceito pela presidência;

§ 3º. Duas faltas sem justificativa, ou não aceitas pela presidência, implicará na substituição, pelo suplente, do integrante faltoso; .

§ 4º. Será lavrada ata de cada reunião, assinada pelo secretário e pelo presidente;

Art. Nº 7. As decisões ocorrerão preferencialmente por consenso.

§ 1º. Na inexistência do consenso, a aprovação de proposta ocorrerá por maioria simples dos integrantes presentes, sendo concedido ao presidente o direito do voto de desempate.

§ 2. O mandato dos integrantes do comitê gestor será pelo período de um ano.

Capítulo III

Das disposições Finais

Art. Nº 8. Esse regimento entra em vigor na data de sua aprovação pelo Conselho Gestor..

Capital Cívica ,.....de de 2012.

ANEXO D - PLANO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO C

ORGANIZAÇÃO C

Gestão 2012-2013

PLANO DE AÇÃO 2012-2013

Cidade Histórica – Pr
2013

PLANO ESTRATÉGICO

Direção: presidente da Organização C

Facilitador: pesquisador

ESTRUTURA BÁSICA DO PLANO

1. MISSÃO

A missão estabelece a razão de ser da organização. Ela é o ponto de partida para definir objetivos e auxiliar na escolha de decisões estratégicas.

A missão da Organização C foi assim estabelecida:

“A Organização C tem a finalidade de abrigar pessoas idosas, em condições de saúde física e mental e proporcionar-lhes assistência material, moral, intelectual, social e espiritual para que desfrutem de uma vida com dignidade”

2. VISÃO:

A VISÃO é o futuro desejado da organização e consiste em caracterizar o que a organização pode vir a ser. Pela visão se determina onde a organização pretende chegar e para tanto mobilizam-se os funcionários para compartilharem os objetivos pretendidos.

A visão da Organização C, ficou assim definida:

VISÃO:

“Ser a Instituição que preza pelo atendimento aos idosos, no respeito aos seus direitos para que tenham qualidade de vida”.

3. VALORES

Os valores representam o conjunto de crenças ou princípio éticos que devem expressar o comportamento das pessoas na organização. Os valores são indicadores da Cultura Organizacional. Os valores da Organização C ficaram assim estabelecidos:

VALORES:

RESPEITO, SOLIDARIEDADE, HUMILDADE, ÉTICA E RESPONSABILIDADE.

4. ANÁLISE DO AMBIENTE

Toda a organização interage com o ambiente de seu entorno, em um processo contínuo e recíproco de influências mútuas. A análise

ambiental leva em conta as variáveis internas e externas à organização, de modo a focar e compreender os fatores que influenciam positiva ou negativamente o desempenho da instituição.

4.1. Ambiente interno

4.1.1 Pontos fortes: potencialidades – variáveis internas que propiciam condições favoráveis à instituição. Foram identificados como pontos fortes da Organização C

- Estrutura Física (quartos, cozinha, capela)
- Transporte (veículo novo) para locomoções rápidas de idosos em urgências e para serviços que exigem maior rapidez na sua execução.
- Visitas (parcerias com a comunidade em visitas aos idosos)
- Atendimento (médico, enfermagem)
- Pessoal com conhecimento em atividades de cuidadores
- Alimentação

4.1.2 Pontos Fracos: limitações/situações problemas – variáveis internas que representam situações desfavoráveis ao desempenho. Foram identificados como pontos fracos da Organização C

PONTOS FRACOS:

- Falta de cursos para funcionários;
- Deficiência na comunicação entre os funcionários;
- Ausência da diretoria em reuniões com os funcionários;
- Falta de um funcionário para cumprir plantão à noite;
- Falta lazer e recreação para os idosos
- Necessidade de profissionais: fisioterapia, psicologia, nutrição
- Falta de um veículo melhor (maior) para o transporte dos idosos
- Falta de carrinho para o transporte de refeições;
- Falta de carrinho para o transporte de roupas;
- Melhorias na lavanderia

4. 2.Ambiente externo:

4.2.1.Oportunidades: fatores externos cujo aproveitamento pode impulsionar o desenvolvimento da instituição. As oportunidades da Organização C foram assim identificadas:

OPORTUNIDADES:

- Parcerias (Prefeitura – assistência social, médico)
- Grupos da cidade (visitas e café)

-grupos de dança

4.2.2 Ameaças:

Fatores externos que podem dificultar o cumprimento de objetivos, por isso precisam ser evitados:

AMEAÇAS:

-Falta de conhecimento do trabalho que é realizado na ILPI.

-Preconceito da sociedade (quem vai para o asilo vai para morrer)

5. ESTRATÉGIAS/AÇÕES ESTRATÉGIAS:

As estratégias da Organização C estão centralizadas nos seguintes tópicos: Revisão de procedimentos administrativos; Intensificação de atividades de capacitação; Melhoria nas interações humanas; Melhoria na comunicação. Esses tópicos formam um conjunto de objetivos estratégicos que representam desafios a serem enfrentados no alcance da visão e no cumprimento da missão institucional.

5.1. ESTRATÉGIA: REVISÃO DE PROCEDIMENTOS

5.1.1. Ação : Regulamentos, normas;

Objetivo estratégico: Estabelecer regulamentos para os funcionários, incluindo a colocação de relógio ponto (biométrico)

5.1.2. Ação Promover passeios (caminhada) com os idosos na cidade e em pontos turísticos:

Objetivo estratégico: Realizar encontros de lazer para os idosos

5.1.3. Ação: contratar um fisioterapeuta.

Objetivo estratégico: oportunizar melhores condições de saúde aos idosos.

5.1.4. Ação: Contratar um profissional em Assistência Social;

Objetivo estratégico: realizar análise para internamento e manter contatos com os vínculos familiares.

5.1.5. Ação: efetivar o projeto de mudanças na lavanderia

Objetivo estratégico: melhorar as condições da lavanderia

5.1.6. Ação: Disponibilizar um veículo com dispositivo elevatório para facilidade dos internos com dificuldade de locomoção.

Objetivo estratégico: melhorar o traslado dos idosos

5.1.7. Ação: aquisição de multimídia

Objetivo estratégico: possibilitar condições para capacitação, treinamento e uso em eventos.

5.1.8. Ação: aquisição de carrinho para o transporte de roupas e um carrinho para o transporte de refeições

Objetivo estratégico: oferecer condições de suporte para o desenvolvimento das atividades.

5.1.9. Ação: Adquirir equipamento (*Software*)

Objetivo estratégico: otimizar a funcionalidade administrativa

5.2.0. Ação: Conexão à internet

Objetivo estratégico: Facilitar os procedimentos internos e externos, desde cotação de materiais à transmissão de informações aos órgãos públicos.

5.2.1. Ação: Reformar o telhado (casa das irmãs e refeitório)

Objetivo estratégico: assegurar a manutenção do imóvel (segurança)

5.2.2. Ação: Encaminhar e refazer documentos dos idosos.

Objetivo estratégico: garantir aos idosos o BPC – Benefício de Prestação Continuada

5.2.3. Ação: Implementar sistemas de proteção contra incêndios e de acessibilidade

Objetivo estratégico: oferecer segurança aos moradores e proteger o imobiliário da instituição.

5.2.4. Ação: construção de almoxarifado.

Objetivo estratégico: guardar e conservar os materiais.

5.2.5. Ação: construção de vestiários aos funcionários

Objetivo estratégico: disponibilização de local próprio para o empregado se vestir.

5.2.6. Ação: Instalação da secretaria.

Objetivo estratégico: organizar local que orienta procedimentos administrativos.

5.2.7. Ação; Contratação de funcionário

Objetivo estratégico; para exercer as funções na secretaria.

5.2.8. Ação; Contratação de Enfermeiro Padrão.

Objetivo estratégico: Ser o responsável técnico junto aos órgãos da saúde.

5.2.9. Ação: Construção de salão de festas.

Objetivo estratégico: para a realização de eventos(festas, aniversários, jogos, exibição de filmes).

5.3. ESTRATÉGIA DE CAPACITAÇÃO

5.3.1. Ação: cursos: cuidador de idosos, primeiros socorros, cozinheira (aproveitamento de alimentos) motorista (informações sobre procedimentos básicos de mecânica). Cursos de Ensino Fundamental e Médio (Projeto EJA - Prefeitura);

Objetivo estratégico: proporcionar a capacitação contínua dos empregados

5.4 ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO:

5.4.1 Ação: disponibilizar as informações num mural (escalas de serviço, assuntos tratados em reuniões);

Objetivo estratégico: melhoria da comunicação entre os funcionários

5.5 ESTRATÉGIA: INTERAÇÕES HUMANAS:

5.5.1. Ação: Promover reuniões para caracterizar problemas e buscar soluções

Objetivo estratégico: oportunizar reuniões entre funcionários e chefias imediatas na busca de solução de problemas.

5.5.2 Ação: realizar festas de aniversário, mensal ou bimensal dos idosos e funcionários;

Objetivo estratégico: Promover Confraternização entre os funcionários e os idosos

5.5.3 Ação: Realizar reuniões com os funcionários e membros da Diretoria

Objetivo estratégico: Melhorar as relações entre os funcionários e a direção

ANEXO E - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO – ECOA

Abaixo estão listados vários sentimentos e emoções que alguém poderia ter em relação à organização onde trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ SENTE ESTES SENTIMENTOS E EMOÇÕES.** Dê suas respostas circulando o número (de 1 a 5) à direita de cada frase, que melhor represente sua resposta.

1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Mais ou menos	Muito	Extremamente

A EMPRESA ONDE TRABALHO FAZ-ME SENTIR...

Confiante nela.	1	2	3	4	5
Desgostoso com ela.	1	2	3	4	5
Empolgado com ela.	1	2	3	4	5
Fiel a ela.	1	2	3	4	5
Apegado a ela.	1	2	3	4	5
Orgulhoso dela.	1	2	3	4	5
Contente com ela.	1	2	3	4	5
Responsável por ela.	1	2	3	4	5
Distante dela.	1	2	3	4	5
Dedicado a ela.	1	2	3	4	5
Entusiasmado com ela.	1	2	3	4	5
Preocupado com ela.	1	2	3	4	5
Encantado com ela.	1	2	3	4	5
Desiludido com ela.	1	2	3	4	5
Envolvido com ela.	1	2	3	4	5
Fascinado por ela.	1	2	3	4	5
Interessado por ela.	1	2	3	4	5
Animado com ela.	1	2	3	4	5

ANEXO F - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL CALCULATIVO – ECOC

As frases abaixo falam de algumas perdas e dificuldades que você teria se pedisse demissão da organização onde está trabalhando e fosse trabalhar para outra organização. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA FRASE.** Dê suas respostas circulando o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

PEDIR DEMISSÃO DA EMPRESA ONDE TRABALHO E IR
TRABALHAR PARA OUTRA EMPRESA NÃO VALERIA A PENA
PORQUE...

Eu teria dificuldade para ganhar um salário tão bom quanto o que tenho hoje.	1	2	3	4	5
Eu jogaria fora todos os esforços que fiz para chegar aonde cheguei dentro desta organização.	1	2	3	4	5
Eu perderia a estabilidade no emprego que tenho hoje nesta organização (garantias de não ser demitido).	1	2	3	4	5
Eu teria dificuldade para conseguir outro cargo que me desse o mesmo prestígio que tenho com o meu cargo atual.	1	2	3	4	5
Eu demoraria a encontrar em outra organização pessoas tão amigas quanto as que eu tenho hoje entre meus colegas de trabalho dentro desta organização.	1	2	3	4	5
Eu perderia a liberdade que tenho de realizar meu trabalho dentro desta organização.	1	2	3	4	5
Eu estaria desperdiçando todo o tempo que já me dediquei a esta organização.	1	2	3	4	5
Eu deixaria para trás tudo o que já investi nesta organização.	1	2	3	4	5
Eu estaria prejudicando minha vida profissional.	1	2	3	4	5

Eu demoraria a conseguir ser tão respeitado em outra organização como sou hoje dentro desta organização.	1	2	3	4	5
Eu deixaria de receber vários benefícios que esta organização oferece aos seus empregados (vale- transporte, convênios médicos, vale-refeição, etc.).	1	2	3	4	5
Eu teria mais coisas a perder do que a ganhar com este pedido de demissão.	1	2	3	4	5
Eu perderia o prestígio que tenho hoje por ser empregado desta organização.	1	2	3	4	5
Eu levaria muito tempo para me acostumar a um novo trabalho.	1	2	3	4	5
Eu estaria jogando fora todo esforço que fiz para aprender as tarefas do meu cargo atual.	1	2	3	4	5

ANEXO G - ESCALA DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL NORMATIVO - ECON

A seguir são apresentadas frases relativas à organização onde você trabalha. **INDIQUE O QUANTO VOCÊ CONCORDA OU DISCORDA DE CADA UMA DELAS.** Dê suas respostas circulando o número (de 1 a 5) que melhor representa sua resposta.

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo, nem discordo	Concordo	Concordo Totalmente

Continuar trabalhando nesta organização é uma forma de retribuir o que ela já fez por mim.	1	2	3	4	5
Trabalharei nessa organização enquanto achar que devo algo a ela.	1	2	3	4	5
Eu seria injusto com esta organização se pedisse demissão agora e fosse trabalhar para outra.	1	2	3	4	5
Nesse momento esta organização precisa dos meus serviços.	1	2	3	4	5
Seria desonesto de minha parte ir trabalhar para outra organização agora.	1	2	3	4	5
É a gratidão por esta organização que me mantém ligado a ela.	1	2	3	4	5
Esta organização já fez muito por mim no passado.	1	2	3	4	5